

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ЗАЛУЦЬКА Христина¹, ПОМІРЧА Марта²

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

² Національний університет «Львівська політехніка»

Зміна умов функціонування підприємств зумовлює необхідність внесення змін у структуру їх діяльності, особливості функціонування, пошуку шляхів, методів та способів формування конкурентних переваг і досягнення поставлених цілей. Відповідно, ефективний розвиток підприємства залежить від результативності його окремих функціональних складових. Оскільки, підвищення результативності окремо кожної із функціональних складових та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства за рахунок їх збалансованого поєднання через вибір ефективних стратегій окремих функціональних елементів є основою стабільного стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. В таких умовах, формування стратегії варто розпочинати із нижчих рівнів, тобто, виходячи із бачень безпосередніх виконавців окремих стратегічних заходів та тих, які володіють конкретними даними щодо наявних видів потенціалу підприємства. Отже, ключовими стають функціональні рівні управління на підприємстві і, відповідно, функціональні стратегії. Метою статті є уточнити сутність поняття функціональна стратегія підприємства відповідно особливостей функціонування сучасних підприємств. Для досягнення поставленої мети в статті використано наступні методи: узагальнення, абстрактно-логічний, індукції, дедукції, систематизації, формалізації. Досліджено сутність наявних у науковій літературі трактувань поняття «функціональна стратегія». Виділено і охарактеризовано особливості груп поданих трактувань за класифікаційною ознакою змістовної наповненості їх сутності. Обґрунтовано особливості формування стратегій сучасних підприємств, що сприяло конкретизації ролі функціональних стратегій в їх довгостроковому конкурентоспроможному розвитку. Уточнено зміст поняття «функціональна стратегія», враховуючи окреслені, за результатами дослідження, структурні складові змістовного наповнення даного поняття.

Ключові слова: функціональна стратегія; ключова ознака; змістовне наповнення; способи формування стратегій; відповідальні особи.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-8>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах розвитку (обмеження кола стейкхолдерів, втрата частини ринку споживачів, зменшення купівельної спроможності споживачів тощо) функціонування підприємств вимагає збалансованого нарощення окремих аспектів його діяльності для формування суттєвих довгострокових конкурентних переваг. Основою чого є необхідність чіткого розроблення комплексу функціональних стратегій спрямованих на підвищення недостатнього рівня одних функціональних можливостей підприємства за рахунок надлишкового чи достатнього рівня інших. Оскільки, функціональну стратегію розробляють на одному із основних рівнів управління підприємством, то її зміст і структура може змінюватися залежно обраного способу формування стратегії (зверху вниз чи знизу вгору), виду підприємства, форс-мажорних обставини, що вимагає уточнення сутності цього поняття під конкретні умови його використання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі існує значна кількість публікацій, що стосується змісту функціональних стратегій [1, 5, 9, 15, 18, 19], їх структури [2, 10, 12, 14, 20], визначення ключових видів функціональних стратегій серед інших [3, 4, 7, 8, 11, 13] тощо. Однак, із зміною умов функціонування підприємств відбувається їх доповнення, конкретизація, специфікація, що, відповідно, підтверджує актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є уточнення сутності поняття «функціональна стратегія» підприємства відповідно особливостей функціонування сучасних підприємств. Для досягнення цієї мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань:

- дослідити сутність наявних у науковій літературі трактувань поняття «функціональна стратегія»;
- згрупувати виділені поняття за певною ознакою, що дозволить окреслити ключові складові у їх змісті, які найповніше відображають сутність терміну «функціональна стратегія» для сучасних підприємств;
- окреслити основні особливості формування стратегій підприємств, що сприятимуть уточнення змісту поняття «функціональна стратегія»;

- подати уточнене поняття терміну «функціональна стратегія».

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Якщо розділити подані у науковій літературі [1, 2, 6-8, 11, 12, 14-19] поняття «функціональна стратегія» за ознакою змістовної наповненості їх сутності, то можна виокремити групи згідно яких її трактують як:

- Стратегію нижчих рівнів

Функціональні стратегії — це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків — підсистем управління підприємством і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у їх розробці і коригуванні [17].

Функціональна стратегія - це стратегія, яка допомагає компанії визначити, як використовувати та керувати ресурсами та навичками найбільш ефективно у кожній із своїх сфер діяльності для досягнення встановлених цілей [19].

Функціональна стратегія - стратегія структурних та / або функціональних підрозділів підприємства, з визначеними операційними процесами та планами, що передбачають приріст доданої вартості [12].

Функціональна стратегія - це тип стратегії у «стратегічному наборі» підприємства, яка визначає стратегічну орієнтацію визначеної функціональної підсистеми управління виробництвом і забезпечує їй досягнення цілей, а також керуваність процесів виконання загальної стратегії та виконання місії [18].

Функціональна стратегія - це стратегія для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Підприємство має використовувати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямів діяльності: стратегія маркетингу, виробництва, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія управління персоналом тощо. Вони надають конкретику, допомагають довести корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних підрозділів господарської діяльності. Одночасно функціональні підрозділи мають значний вплив при формуванні корпоративної і конкурентних стратегій [8].

- Забезпечуючий елемент

Функціональна стратегія - це забезпечуючий елемент у загальному стратегічному наборі, що визначає спрямованість окремої функціональної підсистеми управління фірмою, що забезпечує досягнення цілей і виконання поставлених завдань [14].

Функціональна стратегія конкретизує деталі у загальному плані розвитку підприємства, визначаючи підходи, дії, методи щодо управління підрозділами [7, с. 57].

Функціональна стратегія - це своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства [16].

Функціональні стратегії виступають складовими блоками базової стратегії підприємства [2].

Функціональна стратегія - це сукупність дій і підходів, необхідних для проведення стратегічних заходів бізнес-стратегії в межах певного підрозділу конкретної сфери бізнесу, або стратегічної одиниці бізнесу і бізнес-одиниці загалом [6].

- План управління

Функціональна стратегія - це план управління поточною і основною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри і т.д.). Наприклад, стратегія маркетингу компанії може являти собою управлінський план по захопленню частини ринку в будь-якому вигляді діяльності [15].

Роль функціональної стратегії полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми [11].

Функціональні стратегії - це заплановані дії для досягнення цілей, які розробляються для функціональних напрямів господарської діяльності організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища та з урахуванням її галузевої та регіональної приналежності [1].

Функціональні стратегії - управлінський план дій окремого підрозділу, зайнятого конкретною сферою бізнесу [6].

Кожен із зазначених вище виділених групових напрямків відкривають зміст функціональної

стратегії із окремої сторони. Так, враховуючи особливості формування і структуру функціональної стратегії, вона є однією із складових основних стратегій підприємства (корпоративна, бізнес, функціональна, операційна). Окрім цього, її заходи спрямовані на забезпечення ефективної реалізації стратегій вищих рівнів з метою ефективного досягнення генеральних цілей розвитку підприємства. Проте, дані твердження актуальні при формуванні стратегії способом «згори донизу», розпочинаючи із верхніх рівнів стратегічної піраміди: корпоративна стратегія → бізнес стратегія → функціональні стратегії. Відповідно, основними є корпоративні і бізнес стратегії, функціональна ж являє собою стратегію нижчого рівня, що лише забезпечує ефективне виконання стратегічних заходів стратегій вищих рівнів з метою максимального досягнення поставлених генеральних цілей.

Однак, для підприємств, які функціонують в сучасних умовах розвитку (обмеженості ресурсів, втрата частини споживачі через військові дії на території країні, складність логістичних операцій тощо) ефективне функціонування можливе за рахунок поступового нарощення конкурентоспроможного потенціалу розвитку шляхом раціонального використання власних можливостей, що вимагає оптимального поєднання зусиль та ресурсів функціональних служб підприємства. Це вимагає необхідності формування стратегій із нижчих рівнів управління до вищих «знизу вгору»: функціональні стратегії → бізнес стратегія → корпоративна стратегія. В даному випадку, основними розробниками певних стратегічних заходів функціональної стратегії є її безпосередні виконавці, працівники різних функціональних служб, що також варто враховувати при уточненні змісту функціональної стратегії.

Підсумовуючи вищесказане під функціональними стратегіями варто розуміти заплановані дії щодо досягнення поставлених взаємообумовлюючих цілей в межах окремих функціональних підрозділів відповідно загальних та конкурентних стратегій підприємства або сформованого бачення окремих груп чи працівників, які безпосередньо приймають участь у процесі реалізації стратегії, залежно вибраного способу формування стратегії.

Отже, функціональні стратегії являють собою комплекс взаємопов'язаних стратегічних дій різних функціональних служб. Відповідно, специфіка їхнього розроблення полягає у необхідності формування різних видів функціональних стратегій взаємопов'язано у комплексі, що складає перспективу подальших досліджень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідивши сутність наявних у науковій літературі трактувань поняття «функціональна стратегія», визначено, що окремі із них мають спільні складові змістовного наповнення. Це зумовило необхідність розділити досліджені трактування поняття «функціональна стратегія» у певні групи за ознакою змістовної наповненості їх сутності, що дозволило окреслити ключові складові поняття окремо для кожної групи, які потрібно залишити в змісті даного терміну. Враховуючи особливості середовищ функціонування сучасних підприємств, обґрунтовано доцільність їх розроблення починаючи із нижчих рівнів, що зумовлено більшою обізнаністю керівників нижчої ланки управління з можливостями підприємства (що відповідно сприятиме їх оптимізації та раціональному нарощенню потенціалу розвитку підприємства). Враховуючи окреслені необхідні складові змістовного наповнення поняття функціональна стратегія, уточнено її зміст як заплановані дії щодо досягнення поставлених цілей в межах окремих функціональних підрозділів відповідно загальних та конкурентних стратегій підприємства або сформованого бачення окремих груп чи працівників, які безпосередньо приймають участь у процесі реалізації стратегії, залежно вибраного способу формування стратегії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрійчук І. В., Писків М. П. Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств. *Економіка та управління підприємствами Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 79-85.
2. Григораш О. В. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3(2). С. 50-55. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3%282%29__10 (дата звернення: 15.01.2023).
3. Гречкосій В. В., Нікіфорова О. А. Розробка функціональної стратегії на сільськогосподарських підприємствах. *АГРОСВІТ*. 2014. № 2. С. 64-67.
4. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його

- конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 15.01.2023).
5. Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегия предприятия: сущность, роль, функции. *Современные научные исследования и инновации*. 2013. № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>. (дата звернення: 15.01.2023).
 6. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Растр-7». 2017. 258 с.
 7. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2012. № 749. С. 55–60.
 8. Мозоленко М.С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21-22 листопада 2013 р. : тези доповідей*. Київ, НУХТ, 2013. URL : http://library.nuft.edu.ua/inform/2013_Pidvyshchennya_efektyvnosti_diyalnosti_pidpryyemstv.pdf (дата звернення: 10.01.2023).
 9. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.
 10. Мірошник Р.О., Семін І.Є. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2014. № 811. С. 227–232.
 11. Маслак, О.О., Залуцька, Х.Я., Маслак, Т.О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Дніпро : Пороги. 2021. С.356–370.
 12. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjRtKaYtqv7AhVoj7kGHZOdA9o4ChAWegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%2F3Fid%3D3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621&usg=AOvVaw3ag0VrwKvOjzjooNdXj_Za (дата звернення: 10.01.2023).
 13. Підлісний В.В. Класифікаційні аспекти стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №4.
 14. Поняття, види та роль функціональної стратегії в менеджменті. URL: <https://what.com.ua/fynkcionalna-strategiia-ce/>
 15. Поняття, сутність і види функціональних стратегій функціональні стратегії. <https://IAK.KOSHACHEK.COM/ARTICLES/PONJATTJA-SUTNIST-I-VIDI-FUNKCIONALNIH-STRATEGIJ.HTML> (дата звернення: 10.01.2023).
 16. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422–429. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66 (дата звернення: 15.01.2023).
 17. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: "Економічна думка". 2006. 390 с.
 18. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС. 2021. 208 с.
 19. Функціональна стратегія. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039747-functional-strategy> (дата звернення: 10.01.2023).
 20. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький : ХНУ. 2016. 446 с.
 21. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2021. – № 4 – С. 78-83. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-12>

REFERENCES:

1. Andriichuk I. V., Pyskiv M. P. Otsiniuvannya funktsionalnykh stratehii hazotransportnykh pidpryyemstv. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2020. №2 (68). S. 79-85.
2. Hryhorash O. V. Funktsionalni stratehii upravlinnia ekonomichnym potentsialom torhovelnykh pidpryyemstv. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2012. Vyp. 3(2). S. 50-55. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_3%282%29__10 (data zvernennia: 15.01.2023).

3. Hrechkosii V. V., Nikiforova O. A. Rozrobka funktsionalnoi stratehii na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. AHROSVIT. 2014. № 2. S. 64-67.
4. Hot O. Ya., Bondarenko S. M. Stratehiia pidpriemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti. Efektyvna ekonomika. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (data zvernennia: 15.01.2023).
5. Zhylyna N.N., Barkalova S.V., Smyrnov A.V. Stratehiia predpriatya: sushchnost, rol, funktsyy. Sovremennye nauchnye issledovaniya y ynnovatsyy. 2013. № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730>. (data zvernennia: 15.01.2023).
6. Zalutska Kh.Ia. Stratehiia pidpriemstva: navchalnyi posibnyk. Lviv : Vydavnytstvo «Rastr-7». 2017. 258 s.
7. Kubareva V.S. Sutnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lohistyka. 2012. № 749. S. 55-60.
8. Mozolenko M.S. Funktsionalni stratehii v zahalnoorhanizatsiinomu rozvytku pidpriemstva. Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv kharchovoi ta pererobnoi haluzei APK : materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 21-22 lystopada 2013 r. : tezy dopovidei. Kyiv, NUKhT, 2013. URL : http://library.nuft.edu.ua/inform/2013_Pidvyshchennia_efektyvnosti_diialnosti_pidpriemstv.pdf (data zvernennia: 10.01.2023).
9. Miklovda V.P. Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennia: monohrafiia. Poltava : PUET, 2013. 218 s.
10. Mirosnyk R.O., Semin I.Ie. Funktsionalni stratehii promyslovoho pidpriemstva z inozemnym kapitalom. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lohistyka. 2014. № 811. S. 227-232.
11. Maslak, O.O., Zalutska, Kh.Ia., Maslak, T.O. Neobkhdnist informatsiinoho zabezpechennia dlia stratehii rozvytku pidpriemstv ta vykorystannia marketynhu v umovakh hlobalizatsii. Dnipro : Porohy. 2021. S.356-370.
12. Metodychni rekomendatsii shchodo skladannia stratehichnykh planiv pidpriemstvom derzhavnoho sektoru. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjRtKaYtqv7AhVoj7kGHZOdA9o4ChAWegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%3Fid%3D3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621&usg=AOvVaw3ag0VrwKvOjzjooNdXj_Za (data zvernennia: 10.01.2023).
13. Pidlisnyi V.V. Klasyfikatsiini aspekty stratehii upravlinnia pidpriemstvom. Efektyvna ekonomika. 2013. №4.
14. Poniattia, vydy ta rol funktsionalnoi stratehii v menedzhmenti. URL: <https://what.com.ua/funkcionalna-strategiia-ce/>
15. Poniattia, sutnist i vydy funktsionalnykh stratehii funktsionalni stratehii. <https://JAK.KOSHACHEK.COM/ARTICLES/PONJATTJA-SUTNIST-I-VIDI-FUNKCIONALNIH-STRATEGIJ.HTML> (data zvernennia: 10.01.2023).
16. Romaniuk L.M. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom ta yoho personalom. Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2010. Vyp. 17. S. 422-429. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66 (data zvernennia: 15.01.2023).
17. Saienko M.H. Stratehiia pidpriemstva. Ternopil: "Ekonomichna dumka". 2006. 390 s.
18. Sumets O. M. Stratehichnyi menedzhment : pidruchnyk. Kharkiv : KhNUVS. 2021. 208 s.
19. Funktsionalna stratehiia. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039747-functional-strategy> (data zvernennia: 10.01.2023).
20. Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia / za nauk. red. V.V. Stadnyk. Khmelnytskyi : KhNU. 2016. 446 s.
21. Kravchuk Yu. (2021) Planning of foreign economic activity as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise in the world market. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4 (296) 78-83 [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-12>

THE ESSENCE AND CONTENT OF THE FUNCTIONAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

ZALUTSKA Khrystyna, POMIRCHA Marta
Lviv Polytechnic National University

Changes in the operating environment of enterprises necessitate changes in the structure of their activities, peculiarities of their functioning, search for ways, methods and means of forming competitive advantages and achieving their goals. Accordingly, the effective development of an enterprise depends on the efficiency of its individual functional components. It is the increase in the efficiency of each of the functional components separately and the formation of long-term competitive advantages of the enterprise through their balanced combination by choosing effective strategies for individual functional elements that is the basis for the stable strategic development of domestic enterprises. In such circumstances, strategy formation should start from the lower levels, i.e., based on the visions of the direct executors of certain strategic measures and those who have specific data on the existing types of enterprise potential. Thus, functional levels of management at an enterprise and, accordingly, functional strategies become key. The purpose of the article is to clarify the essence of the concept of functional strategy of an enterprise in accordance with the peculiarities of functioning of modern enterprises. To achieve this goal, the research in the article is carried out using the following methods: generalization, abstract and logical, induction, deduction, systematization, and formalization. The essence of the interpretations of the concept of "functional strategy" available in the scientific literature is studied. The peculiarities of the groups of the presented interpretations are allocated and characterized according to the classification feature of the content of their essence. The peculiarities of formation of strategies of modern enterprises are substantiated, which contributed to the specification of the role of functional strategies in their long-term competitive development. The content of the concept of "functional strategy" is clarified.

Keywords: functional strategy; key feature; content; ways of forming a strategy; responsible persons.