

7. "Mobile Commerce at the Tipping Point: Almost Half of All UK eCommerce Transactions Now Take Place on Mobile." *Criteo*, [www.criteo.com/news/press-releases/2016/05/mobile-commerce-at-the-tipping-point-almost-half-of-all-uk-ecommerce-transactions-now-take-place-on-mobile/#sthash.LEX3vq8K.dpuf](http://www.criteo.com/news/press-releases/2016/05/mobile-commerce-at-the-tipping-point-almost-half-of-all-uk-ecommerce-transactions-now-take-place-on-mobile/#sthash.LEX3vq8K.dpuf). Accessed 20 Feb. 2017.
8. *Nielsen*, [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com). Accessed 20 Feb. 2017.
9. "Ukrainians began to trust e-commerce." *Finance.ua*, [news.finance.ua/ua/news/-/380149/ukrayintsi-pochaly-bilshe-doviryaty-elektronnij-komertsiyi](http://news.finance.ua/ua/news/-/380149/ukrayintsi-pochaly-bilshe-doviryaty-elektronnij-komertsiyi). Accessed 20 Feb. 2017.
10. Baran, Rostyslav, and Mariana Romanchukévych,. "The peculiar features of logistics in online stores activities." *Collection of Scientific Papers "Regional Economics Modelling"*, no. 2(20), 2012, pp. 68-80.
11. BI Intelligence (n.d.). *Business insider*, [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com). Accessed 20 Feb. 2017.
12. "6-in-10 consumers ready to leave retailers unable to fulfill digital needs." *Kibo*, [kibocommerce.com/company/press/2016-consumer-trends-digital-needs/](http://kibocommerce.com/company/press/2016-consumer-trends-digital-needs/) Accessed 20 Feb. 2017.
13. "During the first six months of 2015, ad blockers have cut off the adverts totaling to \$ 20 billion." *Finance.ua*, [news.finance.ua/ua/news/-/356375/blokuvannya-reklamy-vidklyuchylo-ogoloshen-na-20-mlrd-za-pershe-pivrichchya-2015-roku](http://news.finance.ua/ua/news/-/356375/blokuvannya-reklamy-vidklyuchylo-ogoloshen-na-20-mlrd-za-pershe-pivrichchya-2015-roku). Accessed 20 Feb. 2017.
14. Lipenceva, Julia. "AdBlock has been sold out and now it fails to block commercial." *Ain*, [ain.ua/2015/10/05/adblock-prodan-i-nachinaet-propuskat-reklamu](http://ain.ua/2015/10/05/adblock-prodan-i-nachinaet-propuskat-reklamu). Accessed 20 Feb. 2017.
15. "Mastercard Rolls out Artificial Intelligence across Its Global Network." *Businesswire*, [www.businesswire.com/news/home/20161130005546/en/Mastercard-Rolls-Artificial-Intelligence-Global-Network](http://www.businesswire.com/news/home/20161130005546/en/Mastercard-Rolls-Artificial-Intelligence-Global-Network). Accessed 20 Feb. 2017.

**Рецензенти:**

**Ляшенко О.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин і міжнародної інформації Тернопільського національного економічного університету;

**Земляков І.С.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу ПВНЗ "Галицька академія".

**УДК 658.5:005**

**ББК 65.9 (4 УКР)**

**Станьковська І. М.**

**АДМІНІСТРАТИВНІ ВАЖЕЛІ В РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ**

Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту і адміністрування,  
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,  
76019, Україна,  
тел.: 0667776777,  
e-mail: irinastankovska@i.ua

**Анотація.** Стаття досліджує використання адміністративних важелів в реалізації функціональних стратегій управління конкурентоспроможністю. У зв'язку з необхідністю фінансового забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю досліджується застосування адміністративних важелів управління при формуванні та реалізації фінансової стратегії. Як один із важелів адміністративного впливу на реалізацію стратегій, запропоновано систему формування фінансової політики за окремими політиками генеральної фінансової стратегії підприємства. На підставі методу декомпозиції та дерева рішень сформовано структуру стратегічних альтернатив реалізації фінансово-інвестиційної стратегії. Для вибору стратегічних альтернатив, визначення стратегічних розривів та оцінки відхилень від заданих цільових маркерів в процесі реалізації фінансової політики запропоновано застосовувати GAP-аналіз, як інструмент управлінського аналізу.

**Ключові слова:** функціональні стратегії, фінансова стратегія, управління конкурентоспроможністю, фінансова політика, адміністративні важелі, GAP-аналіз.

*Stankovska I. M.*

## ADMINISTRATIVE INSTRUMENTS IN IMPLEMENTING FUNCTIONAL STRATEGIES COMPETITIVENESS MANAGEMENT

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Management and Administration,  
Carpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,  
76019, Ukraine,  
tel.: 0667776777,  
e-mail: irinastankovska@i.ua

**Abstract.** The article explores the use of administrative instruments in implementing functional strategies competitiveness management. Due to providing strategic financial management competitiveness the use of administrative levers of control in the formulation and implementation of financial strategies were investigated. System of financial policies forming by individual policies of general financial strategy, which is an administrative levers of influence on implementation strategies, was proposed. Structure strategic alternatives of financial and investment strategy implementation based on the decomposition and decision tree was formed. To select strategic alternatives, to identify strategic gaps and evaluate deviations from specified target markers in the implementation of financial policies using GAP-analysis that is a tool of management analysis was proposed.

**Key words:** functional strategy, financial strategy, competitiveness management, financial policy, administrative instruments, GAP-analysis.

**Вступ.** Здатність сучасних підприємств успішно функціонувати і забезпечувати належний рівень прибутковості в значній мірі залежить від ефективності управління підприємством, вибору шляхів забезпечення його конкурентоспроможності та якісної роботи системи управління конкурентоспроможністю. А це, в свою чергу, вимагає ефективного стратегічного планування конкурентоспроможності та напрямків її реалізації через функціональні стратегії, у відповідності до поставлених цілей та наявних стратегічних ресурсів підприємства, зокрема фінансових.

Основною базою дослідження є роботи відомих зарубіжних вчених в сфері загально корпоративного та фінансового стратегічного управління, управління конкурентоспроможністю І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера, А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, Б. Бермана [1, 2]. Знайшли своє відображення розробки в галузі менеджменту та фінансової стратегії в працях вітчизняних вчених: О. Є. Кузьміна, Н. А. Тарнавської, І. С. Бланка, А.М. Поддєрьогіна, В. П. Савчука та ін. [3, 4, 5, 6, 7].

**Постановка завдання.** За результатами опрацьованих джерел встановлено, що стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю розглядаються науковцями через маркетингову стратегію, стратегію розвитку персоналу, інноваційну стратегію. Однак, залишаються до кінця не розкритими питання формування, реалізації та гармонізації із стратегіями підприємства фінансової стратегії як однієї з функціональних стратегій. Правильне формування та реалізація фінансової стратегії є особливо актуальним завданням для менеджменту підприємства, адже виконання будь-якої конкурентної та функціональної стратегії вимагає фінансового забезпечення. З цією метою необхідно розглянути реалізацію фінансового забезпечення стратегічних

цілей управління конкурентоспроможністю, встановлення взаємозв'язків стратегічних корпоративних, фінансових цілей та застосування адміністративних важелів управління при формуванні та реалізації стратегії.

Для вирішення поставлених завдань необхідно застосувати методи теоретичного узагальнення – для формування визначень понять, підходів та принципів; аналізу та синтезу, системного та комплексного аналізу; формалізації та структурування.

**Результати.** Відповідно до класифікації стратегій за рівнями управління, запропонованої А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії [1]. Залежно від розмірів та диверсифікації діяльності підприємства корпоративна та ділові стратегії можуть співпадати, якщо підприємство не диверсифіковане, та формуватися як загально-корпоративна стратегія управління конкурентоспроможністю. При розробці стратегії підприємство прогнозує свої дії спрямовані на:

- визначення напрямів диверсифікації загальної та фінансової діяльності підприємства;
- покращення загальних показників діяльності підприємства;
- визначення напрямів управління конкурентоспроможністю з метою отримання синергійного ефекту;
- визначення інвестиційних пріоритетів, що забезпечать конкурентоспроможність та підтримання їх фінансовими ресурсами.

Для реалізації цілей пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності Портер пропонує сконцентрувати увагу на трьох основних базових підходах, що дають можливість забезпечити конкурентоспроможність: мінімізації витрат; диференціації та фокусування [2].

Виконання поставлених стратегічних завдань здійснюється через окремі дії на рівні функціональних стратегій. До функціональних стратегій відносять плани управлінських перспективних дій за окремими напрямками функціональної діяльності із забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Функціональні стратегії приймають участь у реалізації окремих функціональних цілей та загальної стратегії підприємства із забезпечення його конкурентоспроможності через управлінські дії. До ключових функціональних стратегій відносять: маркетингову, виробничу, фінансову, соціальну, інноваційну, персоналу.

За результатами аналізу наукових визначень понять загальної та фінансової стратегії підприємства, запропонованих науковцями в галузі фінансів та менеджменту, встановлено, що в основі їх взаємозв'язку (як цілого і часткового) є системний підхід, на підставі якого загальна стратегія підприємства впливає на формування фінансової стратегії, а та в свою чергу визначає фінансові можливості реалізації цілей і завдань підприємства.

Основною метою конкурентної стратегії підприємства є забезпечення високих темпів економічного розвитку та підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку, а фінансової – можливість реалізації поставлених завдань через фінансові ресурси (власні, залучені та запозичені).

Запорукою успішного функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства є фінансова складова як предмет дослідження та засіб функціонування системи. Аналіз системи показників, зміна яких впливає на фінансову складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства та розроблення системи управлінських дій, що спрямовані на реалізацію конкретних фінансових цілей та завдань, корегування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів середовища функціонування підприємства на фінансові та ринкові показники діяльності підприємства, дасть можливість контролювати та вчасно реагувати на їх зміну,

забезпечуючи цим самим ринкову вартість та відносно стійкий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю необхідно правильно вибрати та застосувати економічні (формування бюджету, формування системи економічних параметрів та показників) та адміністративні (тактики, політики, процедур та правил) важелі управління [3]. Тактика – це короткотермінова стратегія, що формує механізм реалізації обраної загальної стратегії, через їх подальшу конкретизацію. Тактика реалізації стратегії розробляється на короткі часові періоди, характеризується відносно швидкими результатами, формується менеджментом середньої ланки управління. Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей визначених стратегією. Процедури – це дії, які слід здійснювати в конкретній ситуації. Правила – це дії, що повинні бути виконані в специфічній одноразовій ситуації, розраховані на конкретне, обмежене питання.

Для забезпечення управління конкурентоспроможністю важливим є формування фінансової політики, як одного із важелів адміністративного впливу на реалізацію стратегій. При цьому важливо визначити на якому з управлінських рівнів буде забезпечуватися реалізація фінансової стратегії та її корегування у випадку невідповідностей між загальною та функціональними стратегіями. Важливим є встановлення лінійних та функціональних взаємозв'язків між рівнями управління відповідальними за стратегічне планування та формування корпоративної фінансової політики (вищий рівень управління) та реалізацію фінансової стратегічної політики (керівництво середньої ланки управління).

Відповідно до корпоративної стратегії конкурентоспроможності та генеральної фінансової стратегії формується політика відносно основних напрямків фінансової діяльності підприємства, а далі розробляються окремі фінансові стратегії та політики їх реалізації.

Фінансова політика підприємства – це сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється в короткостроковому періоді і враховує фактори, які діють у цей час [5, 6].

При формуванні фінансової політики підприємства необхідно враховувати вплив факторів макроекономічного середовища (трудове та податкове законодавство держави; регуляторна політика; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів); мікроекономічного середовища (споживчий попит на товари та послуги підприємства, наявність товарів-замінників; рівень конкуренції на ринку; рівень цін на товари; вплив постачальників; ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність) та специфічних фінансових факторів (часу, інфляції, ризиків). Врахування факторів часу та ризику має важливе значення для формування фінансової стратегії, оскільки її реалізація, переважно, супроводжується ризиками неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

Фінансова політика формує ідеологію реалізації фінансової стратегії. На відміну від фінансової стратегії, фінансова політика вказує конкретні напрями фінансової діяльності підприємства, які потребують забезпечення найбільш ефективного фінансового управління для досягнення головної стратегічної мети. Систему формування фінансової політики в рамках загальної (генеральної) фінансової стратегії підприємства сформовано в таблиці 1 на підставі джерел 5, 6.

Таблиця 1

**Система формування фінансової політики за окремими політиками генеральної фінансової стратегії підприємства**

Table 1

**The system of financial policy forming by some policies of general financial strategy of the company**

Види політик генеральної політики фінансової стратегічної підприємства	Види оперативної фінансової політики підприємства	Політика реалізації окремих фінансових стратегічних завдань в межах оперативної фінансової стратегічної політики
1	2	3
1 Політика управління активами	Політика формування активів	- політика залучення активів; - політика використання активів
	Політика управління оборотними активами	- політика управління запасами; - політика управління дебіторською заборгованістю; - політика управління грошовими активами; - політика фінансування оборотних активів
	Політика управління необоротними активами	- політика управління основними засобами; - політика управління нематеріальними активами; - політика фінансування необоротних активів.
2 Політика управління капіталом	Політика формування структури капіталу.	- політика залучення активів політика використання активів
	Політика управління власним капіталом.	- політика управління статутним капіталом - політика управління отриманим прибутком - політика управління спеціальними фондами: резервним, розвитку, матеріального стимулювання та ін.
	Політика управління позиковим капіталом.	- політика управління погашенням позикових ресурсів; - політика управління джерелами формування позикового капіталу
3 Політика управління інвестиціями	Політика управління реальними інвестиціями	- управління капітальними інвестиціями; - управління інноваційними інвестиціями;
	Політика управління фінансовими інвестиціями	- формування портфеля грошових інструментів інвестування; - формування портфеля фондових інструментів інвестування

4 Політика управління грошовими потоками	Політика управління операційними грошовими потоками	- політика управління грошовими потоками від основної діяльності; - політика управління грошовими потоками від додаткової діяльності
	Політика управління інвестиційними грошовими потоками	- політика управління проектами
	Політика управління фінансовими грошовими потоками	- політика управління цінними папери за видами(облігаціями, акціями та ін.)
5 Політика управління фінансовими ризиками	Політика уникнення фінансових ризиків	- політика управління фінансами залежно від виду ризику
	Політика диверсифікації фінансових ризиків	- політика управління фінансами за термінами погашення - політика управління фінансами за джерелами кредитування
	Політика хеджування фінансових ризиків	- політика валютного хеджування; - політика хеджування цінних паперів; - політика товарного хеджування;
6 Політика антикризового фінансового управління	Політика фінансової стабілізації підприємства	- політика мінімізації витрат
	Політика санації підприємства	- політика управління погашенням заборгованості через: бюджет, цільові кредити, передачу боргу, випуск цінних паперів)

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [5, 6]*

Важливим завданням при виборі фінансової стратегії та фінансової політики, а також напрямів їх реалізації є формування набору та відповідного вибору стратегічних альтернатив реалізації кожної із можливих послідовних дій для ефективного досягнення конкретної цілі.

Для прикладу, представимо формування стратегічних альтернатив одного з напрямів фінансової складової реалізації конкурентної стратегії, а саме фінансових стратегічних альтернатив реалізації фінансово-інвестиційної стратегії. Застосуємо метод декомпозиції фінансової стратегії підприємства за підходом виділення провідної ключової стратегії за допомогою використання структури дерева рішень стратегічних альтернатив, результат представимо в таблиці 2 (спрощений варіант).

У процесі реалізації генеральної стратегії необхідно прийняти правильне управлінське рішення, щодо вибору стратегічних альтернатив, оцінивши та проаналізувавши, запропоновані варіанти.

Для цього доцільно скористатися інструментом управлінського аналізу для визначення стратегічних розривів – GAP-аналізом, який дає можливість оцінити відхилення від заданих цільових маркерів в процесі реалізації фінансової політики через заходи із забезпечення поставлених стратегічних цілей. Ідентифікація фінансових стратегічних розривів, здатність підтримувати фінансові ресурси та відповідний рівень конкурентоспроможності у стратегічних часових межах є одним із важливих напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства [8].

**Структура стратегічних альтернатив реалізації фінансово-інвестиційної стратегії**

**The structure of strategic alternatives of financial and investment strategy implementation**

Стратегічне рішення, щодо фінансування проекту	Групи стратегічних альтернативних рішень	Стратегічні альтернативи
1	2	3
1 Рішення (стратегія) щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів	1.1 Рішення (стратегія) щодо вибору структури джерел фінансування	- зменшення зовнішніх джерел фінансування;
		- диверсифікація джерел зовнішніх фінансових засобів
		- відмова від залучень зовнішніх фінансових засобів.
	1.2 Рішення (стратегія) щодо вибору термінів отримання кредитів.	- фокусування в часі отримання фінансових засобів
- поступове отримання фінансових засобів		
2 Рішення (стратегія) щодо повернення залучених засобів	2.1 Концентрація (фокусування) в часі повернення залучених фінансових засобів;	- реалізація частини капіталу до одного року;
		- застосування інших джерел фінансування
	2.2 Поступове повернення фінансових засобів.	- контроль за джерелами надходжень (дебіторською заборгованістю);
		- контроль за витратами
3 Рішення (стратегія) щодо інвестування наявними засобами.	3.1 Стратегія участі в фінансових спекуляціях	- вибір портфеля цінних паперів;
	3.2 Мінімальна участь у фінансових спекуляціях	- тримання залишків коштів на депозиті
	3.3 Фінансування розвитку власного бізнесу	- самостійна реалізація інвестиційних проектів
		- створення об'єднання для реалізації інвестиційних проектів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [7]

**Висновки.** Для реалізації фінансової політики в системі управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити реалізацію функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролю та регулювання) та методів менеджменту (сукупності способів впливу керівної системи на керовану); сформулювати методи менеджменту та надати їм форми адміністративних важелів, які в свою чергу потрібно представити у формалізованому вигляді. Формалізовані методи менеджменту (управлінські рішення представлені у формі наказів, розпоряджень) повинні здійснювати відповідний управлінський вплив на реалізацію конкретних фінансових рішень вибраних із запропонованих стратегічних альтернатив. Для забезпечення управлінського впливу на реалізацію фінансової стратегії на засадах керівництва доцільно визначити відповідні критерії та параметри реалізації фінансової стратегії управління конкурентоспроможністю, провести їх оцінку та подальший аналіз із застосуванням методу структурування та формалізації, що дає можливість глибше проникнути в розуміння суті проблеми та виміряти її кількісно. Відповідні числові значення дадуть можливість зіставляти величини формалізованих зв'язків та перевіряти коректність формалізації [9]. У результаті виявлення невідповідностей здійснити зворотній зв'язок між керованою та керуючою підсистемами та провести відповідні корегувальні дії.

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [Учебник] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и Биржи. ЮНИТИ, 1998. – 634 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер: Пер. з англ. – К. : Основи, 1997. – 430 с.
3. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І.Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304
4. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
5. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 552 с.
6. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К. : Ніка-центр, 2004. – 711с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. Посібник. 2-ге вид., стереотип. / О. І. Ковтун. – Львів: “Новий Світ – 2000”, 2006. – 338 с.
8. Станьковська І. М. Застосування GAP-аналізу для ідентифікації фінансових стратегічних розривів при управлінні конкурентоспроможністю / І. М. Станьковська, Т. М. Станьковський // Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: Актуальні проблеми, реалії та перспективи (Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016 року): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2016. – С. 166–167.
9. Станьковська І. М. Використання методів управлінського аналізу для діагностики якості складових інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю підприємств нафтогазової галузі / І. М. Станьковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. – 2016. – Вип. 12. – Т. 1. – С. 67–72.

#### References

1. Thompson, A., and A.J. Strickland *Stratehycheskyy management. Art of strategy development and Implementation*, Banks and exchanges. UNITY, 1998.
2. Porter, M. *Competitive strategy*, Fundamentals, 1997.
3. Kuzmin, O. *Management of the international competitiveness of enterprises*, CD-LO, 2005.
4. Tarnavska, N. *Management of competitiveness of enterprises: the theory, methodology, practice: Scientific monograph*, Economic thought, 2008.
5. Poddierohin, A. *Financial Management*, KNEU, 2005.
6. Blank, I. *The financial strategy of the company*, Nicka tsenter, 2004.
7. Kovtun, A. *Business Strategy*, “New World – 2000”, 2006.
8. Stankovska, I. “Application of GAP-analysis to identify financial gaps in the management of strategic competitiveness.” *Economy and management in the oil and gas sector of Ukraine: Current Affairs, realities and prospects, Ivano-Frankivsk: International scientific and practical conference 21–23 September 2016*, 2016, pp. 166–167.



9. Stankovska, I. "Use of management analysis for diagnosis as components of Intelligent management competitiveness of enterprises Oil and Gas." *Actual problems of the regional economy*, vol. 1, issue. 12, 2016, pp. 67–72.

**Рецензенти:**

**Полянська А.С.** – д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

**Криховецька З.М.** – к.е.н, доцент кафедри фінансів ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника".