

## **РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОРИЕНТИРОВ КОМПАНИИ**

**Исследованы вопросы разработки стратегии компании с учетом влияния ключевых функциональных направлений. Представлены основные положения кадровой, финансовой, производственной и маркетинговой стратегий во взаимосвязи с корпоративными установками. На основе системного подхода предложены рекомендации к разработке корпоративной стратегии с учетом функциональных ориентиров организации.**

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, функциональная стратегия.

Одной из ключевых профессиональных компетенций современного руководителя является не только способность к разработке и реализации корпоративной стратегии, но и способность к анализу взаимосвязей между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Однако вопросы, связанные с отдельными функциональными направлениями, такими как производство, маркетинг, кадры и финансы, находятся в ведении функциональных руководителей – начальников функциональных отделов. На практике функциональный руководитель, имея представления о корпоративной миссии и ключевых ориентирах, либо не признает необходимости в разработке стратегии по своему функционалу, либо при наличии такой программы развития с трудом согласует ее с корпоративной миссией и тем более редко соотносит со стратегиями других функциональных подразделений.

Безусловно, компания должна вкладывать значительные средства в разработку стратегических направлений, и соответственно детальные функциональные стратегии должны разрабатываться только для приоритетных направлений, где затраты на внедрение стратегии будут целесообразными. Однако на практике часто наблюдается борьба за власть функциональных подразделений, «перетягивание одеяла на себя» (ресурсов, полномочий и пр.). Тем самым необходимые ресурсы расходуются неоптимально, энергия тратится на борьбу, вместо того чтобы сфокусироваться на достижении единой цели: повышении конкурентоспособности компании и удовлетворении потребностей клиентов.

Сегодня в практике управления нет ясного и простого механизма, способного выстраивать функциональные стратегии, соотносить их с корпоративными установками и согласовывать с другими функциональными стратегиями. Прежде чем предлагать такой механизм, необходимо определиться с основными уровнями разработки стратегии и ключевыми понятиями. На практике выделяют четыре уровня разработки стратегии для диверсифицированной (многопрофильной) компании (рисунок 1).

Корпоративная стратегия главным образом должна отвечать на вопросы: какие бизнес-несы должны составлять портфель компании и какой уровень автономности от управляющего центра будет выбран для каждой бизнес-единицы [1]. Таким образом, корпоративная стратегия формализуется для всей компании в целом. Под бизнес-единицей понимается подразделение компании, удовлетворяющее запросы определенного сегмента рынка. Бизнес-портфель включает всю совокупность бизнес-единиц компании.

Стратегия бизнес-единиц, или деловая стратегия должна отвечать на вопрос, как удерживать надежные позиции на данном сегменте рынка и эффективно управлять конкретной сферой бизнеса.

Функциональная стратегия разрабатывается для управления основными функциональными направлениями компании: инновации, маркетинг, финансы, кадры и пр.

Операционные стратегии призваны решать операционные задачи: организация ремонта оборудования, проведение рекламной компании, транспортировка и пр.

Внутри стратегической пирамиды существуют прямые и опосредованные взаимодей-

ствия стратегических уровней. Так, операционные стратегии могут быть напрямую включены в установки функциональных стратегий, либо влиять напрямую на бизнес-стратегии. Функциональные стратегии могут быть разработаны в соответствии с каждой бизнес-стратегией или быть в установках корпоративной миссии, минуя деловой уровень. Кроме этого, в корпоративной и деловой стратегии следует учитывать значимую роль координации функциональных стратегий и их соответствия друг другу. Из-за такого сложного взаимодействия часто функциональным уровнем пренебрегают как стратегически важным.

Выше сказанное позволяет утверждать, что корпоративная стратегия должна разрабатываться с позиции системного подхода как сложная система. Первый вариант разработки корпоративной стратегии с учетом функциональных стратегий предполагает выделение из всех стратегий основных подсистем организации ключевой так, чтобы процесс разработки всех других частных стратегий и корпоративной стратегии в целом определялся ключевым функционалом.

Для большинства компаний ключевой подсистемой является маркетинговая. Маркетинговые стратегии наиболее эффективны, ког-

да выбор целевых групп и предложений отличается от выбора, сделанного конкурентами. Поэтому ее разработка наиболее актуальна в случае выбора стратегии дифференциации, когда удачная рекламная компания или система скидок в комплексе с долгосрочным планированием маркетинговых мероприятий определяет позицию компании на рынке [2]. Без маркетинговой стратегии невозможно добиться успеха в продвижении торговой сети, открытии салона красоты или рекламного бизнеса, а также в организациях сервиса и туризма. В этом случае целями корпоративной стратегии становятся следующие:

- удовлетворение потребностей клиентов;
- расширение клиентской базы;
- развитие интегрированного маркетинга;
- непрерывное улучшение имиджа;
- повышение удельного веса постоянных клиентов и улучшение структуры обслуживаемых клиентских групп;
- совершенствование технологий продвижения услуг на рынок и др.

Для кредитно-финансовых организаций ключевой становится финансовая стратегия, направленная на максимизацию рыночной стоимости компании, получение растущей прибыли в долгосрочной перспективе, повы-



Рисунок 1. Уровни разработки стратегии

шение стоимости акций и дивидендов при приемлемом уровне риска для кредиторов. Стратегическими ориентирами становятся следующие [3]:

- обеспечение финансовой устойчивости;
- оптимизация основных и оборотных средств;
- бюджетирование средств;
- учет и анализ расходования финансовых ресурсов;
- разработка учетной и налоговой политики;
- управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью;
- оценка достижений компании и ее рыночной стоимости;
- обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами и пр.

Поскольку одним из главных конкурентных преимуществ на современном этапе становится кадровый потенциал, то кадровая стратегия должна быть разработана для большинства компаний, приоритетами в деятельности должны стать:

- повышение квалификации персонала;
- создание корпоративной культуры;
- повышение мотивации сотрудников;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- планирование потребности в персонале;
- отбор и найм кандидатов;
- адаптация новых работников;
- управление оплатой труда;

- оценка исполнения;
- обучение и развитие кадровых ресурсов;
- создание необходимых условий труда и пр.

Отметим, что кадровая стратегия, как и другие функциональные стратегии, должна формироваться в соответствии с корпоративной стратегией. Например, если компания планирует активное развитие и увеличение своей доли на рынке, то в рамках кадровой стратегии основной акцент следует сделать на создание быстрой и эффективной технологии привлечения и подбора персонала, его скорейшей адаптации, стандартизации процедур работы с людьми, а также на развитии корпоративных коммуникаций [4].

В случае, если компания выбрала для себя стратегию минимизации издержек, следует задуматься об оптимизации стоимости бизнес-процессов, поиске недорогой рабочей силы, создании эффективной и экономичной системы управления персоналом и т. д.

Напротив, при концентрации внимания на качестве продукции, скорее всего, потребуются дополнительные инвестиции для найма высококвалифицированных специалистов, создание многоэтапной системы постоянного обучения, оценки и текущего мониторинга качества работы персонала.

Если компания при построении своей базовой стратегии делает упор на качество услуг и максимальное удовлетворение всех потребностей клиента, то необходимо пересмотреть систему обучения, оценки, материальной



Рисунок 2. Дерево целей по функциональным направлениям

и нематериальной мотивации, систему корпоративных коммуникаций.

Для компаний, основной деятельностью которых является производство, особое значение приобретает производственная стратегия, главными положениями которой являются следующие:

- модернизация оборудования;
- совершенствование технологии;
- внедрение новых продуктов;
- создание автоматизированного производства;
- обеспечение оптимального объема выпуска;
- определение затрат на производство продукта;
- обеспечение качества производства и производственных поставок;
- повышение производительности труда и пр.

Другой вариант построения корпоративной стратегии сводится к тому, что корпоративная стратегия рассматривается как комплекс функциональных направлений. И на одном из первых этапов после формулирования корпоративной миссии должна быть построена система функциональных целей компании. Пример такой системы представлен на рисунке 2.

Следующий этап стратегического управления – стратегический анализ должен быть проведен, исходя из декомпозиции стратегического потенциала на пять функциональных компонент [5]. При этом необходимо учесть возможности по рациональному сочетанию имеющихся ресурсов, этим и определяется важность выделения организационно-управленческого потенциала (рисунок 3).

Основное содержание стратегического потенциала представлено в таблице 1.

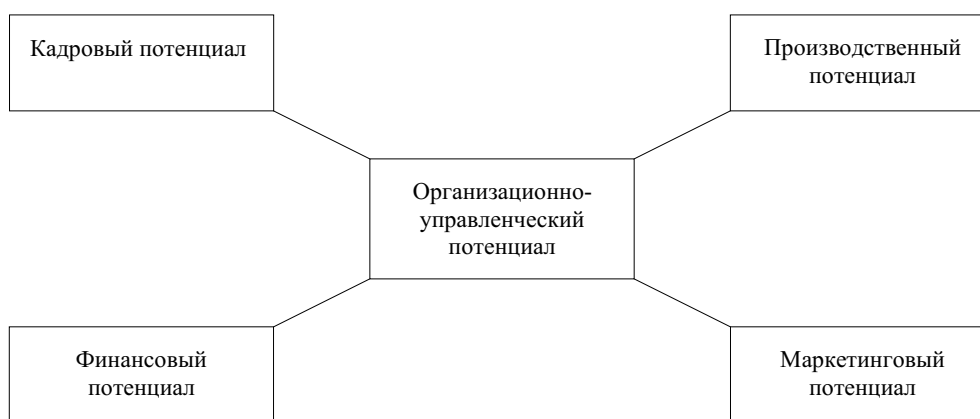


Рисунок 3. Функциональные компоненты стратегического потенциала

Таблица 1. Компоненты стратегического потенциала организации

Компонент	Содержание и функции
Организационно-управленческий	Обеспечивает реализацию основных управленческих функций: планирование, организация, мотивация и контроль, координация; установление динамического баланса во взаимоотношениях с окружением
Финансовый	Оперирование денежной наличностью, распределение средств, инвестирование, воздействие на инфляционные процессы, поддержание финансовой устойчивости, поиск внутренних и внешних источников финансирования
Маркетинговый	Занимается сбытом и его анализом, рекламой, продвижением, исследованием рынков, сегментированием, поиском целевого рынка, возможностей расширения рынка
Производственный	Организация производственного процесса, управление запасами, материально-техническим снабжением, адаптацией технологии, улучшение технологии производственного процесса и усовершенствование продукции, модернизация, проектирование, инновации
Кадровый	Профессиональная ориентация и социальная адаптация, оценка кадров и результатов труда, профессиональная подготовка и обучение, управление карьерой

Таблица 2. Функциональные ориентиры компании

Функциональная сфера	Ориентиры
Маркетинговая	– активизация на перспективных сегментах; – сосредоточение на комплексных поставках
Производственная	– внедрение новых технологий; – снижение производственных издержек
Кадровая	– формирование лояльности персонала к изменениям; – создание благоприятного климата в коллективе; – обеспечение социальных гарантий работникам; – улучшение культуры производства; – поддержание дисциплины
Финансовая	– снижение финансовых рисков; – уменьшение доли заемных средств; – повышение инвестиционной привлекательности
Управленческая	– формирование сильной команды менеджеров; – партнерство с дистрибьюторами; – присутствие во всех регионах

По результатам стратегического анализа определяется стратегическая ориентация предприятия как совокупность функциональных стратегических ориентиров корпоративной стратегии. Именно функциональные ориентиры корпоративной стратегии должны стать основой для функциональных стратегий компании. Примеры функциональных ориентиров приведены в таблице 2.

Представленные функциональные сферы могут быть дополнены и изменены в силу специфики деятельности предприятия, напри-

мер, функцией управления технологическим развитием фирмы или информационным обеспечением деятельности.

Таким образом, функциональные стратегии должны быть направлены прежде всего на поддержку реализации долгосрочных целей и задач компании в целом. Для этого необходимо, чтобы руководители компании работали в контакте со всеми функциональными отделами и формировали стратегии, не конфликтующие, а дополняющие и поддерживающие друг друга и общую корпоративную идею.

12.05.2011

#### Список литературы:

1. Соколова, М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами. – 2006. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/management/curp/044.asp>
2. Смит Брайан, Д. Как заставить маркетинг работать. Стратегическое планирование на опыте известных компаний. – М.: Вершина, 2006. – 392 с.
3. Горицкая, Н. Финансовая стратегия // Финансовый директор – 2005. – №11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin112.html>
4. Бедненко, А. Семь слагаемых успеха, или что такое эффективная кадровая стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.otiss.ru/txts/10\\_02/SK10\\_02\\_19.htm](http://www.otiss.ru/txts/10_02/SK10_02_19.htm)
5. Курлыкова, А.В. Стратегическое управление на предприятии. – Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – 215 с.

Сведения об авторе:

**Курлыкова Анна Владимировна**, старший преподаватель кафедры менеджмента  
Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6101, тел. (3532) 372445, e-mail: [meneg@mail.osu.ru](mailto:meneg@mail.osu.ru)

**UDC 338.24 (076.5)**

**Kurlykova A.V.**

Orenburg state university

E-mail: [meneg@mail.osu.ru](mailto:meneg@mail.osu.ru)

#### **THE CREATION OF CORPORATIVE STRATEGY ON THE BASE OF FUNCTIONAL TARGETS OF THE COMPANY**

In this the points of enterprise strategy creating were researched with the influence of main functional directions. Here the main statements of stuffing financial producing and marketing strategy are presented. They are observed with the connection of corporative assumptions. On the base of system approach the recommendations are made in the way of creation of corporative strategy according to the functional targets of the enterprise.

Key words: corporate strategy, functional strategy.