



Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях

Александр Михайлович Кокум

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

✉ alexander.top@bk.ru

Аннотация. Конкурентная среда вынуждает компании искать дополнительные инструменты для повышения эффективности и укрепления своих позиций на рынке. Одним из таких инструментов является функциональная стратегия.

Цель. Отражение основных характеристик и преимуществ использования функциональных стратегий в современных условиях.

Методы исследования. При написании статьи использовался ряд методов, в частности анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, обобщение.

Результаты. На основании различных исследований, а также практического опыта в статье раскрываются ключевые характеристики функциональных стратегий: дается понятие, описаны этапы формирования таких стратегий, характеризуются их виды, место в общем процессе стратегического планирования. При этом показываются преимущества использования функциональных стратегий, а также их недостатки.

Выводы. По результатам работы сделаны выводы о том, что использование функциональных стратегий дает компаниям существенные преимущества, которые положительно скажутся на эффективности бизнеса.

Ключевые слова: стратегия, функциональная стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, корпоративная стратегия

Для цитирования: Кокум А.М. Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 223–230. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-223-230.

Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities

Aleksandr M. Kokum

Northwestern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia

✉ alexander.top@bk.ru

Abstract. The competitive environment forces companies to look for additional tools to increase efficiency and strengthen their positions in the market. One of these tools is a functional strategy.

Goal. Reflection of the main characteristics and advantages of using functional strategies in modern conditions.

Research methods. When writing the article, a number of methods were used, including: analysis, synthesis, deduction, induction, comparison, generalization.

Results. Based on various studies, as well as practical experience, the article reveals the key characteristics of functional strategies: the concept is given, the stages of formation of such strategies are described, their types and place in the overall strategic planning process are characterized. At the same time, the advantages of using functional strategies, as well as their disadvantages, are shown.

Conclusions. Based on the results of the work, it was concluded that the use of functional strategies is recommended by the author, since this tool gives companies significant advantages that will positively affect business efficiency.

Keywords: strategy, functional strategy, strategic management, strategic planning, corporate strategy

For citation: Kokum A.M. Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities. *Economic Systems*. 2025;18(2):223-230 (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-223-230.

Введение

Современные условия, в которых функционирует большая часть компаний, В. Чан Ким в книге «Стратегия голубого океана» называет «алыми водами», что означает среду с высокой конкуренцией за спрос [1, с. 10]. Для выживания в подобных условиях необходимо либо создавать рыночные пространства, либо использовать механизмы для повышения собственной эффективности. Одним из инструментов, который может оптимизировать бизнес и обеспечить долгосрочные преимущества, является функциональная стратегия. Ряд крупных компаний до сих пор не используют данный инструмент по разным причинам. При этом функциональные стратегии могут повысить конкурентоспособность бизнеса [2, с. 106]. На основании анализа и обобщения научных трудов ряда исследователей, а также собственной практики автором раскрываются сущность и харак-

терные особенности функциональных стратегий, выделяются этапы их формирования, а также демонстрируются преимущества данных стратегий, что будет способствовать более широкому использованию менеджментом крупных компаний инструментов функционального стратегического планирования для повышения эффективности деятельности.

Основная часть

Перед тем как показать преимущества использования функциональных стратегий крупными компаниями, необходимо понять, что это за стратегии, какое место в стратегическом планировании они занимают, а также познакомиться с их видами.

Функциональная стратегия – стратегия, которая связана с функциональными направлениями деятельности компании [3, с. 79]. Целью данной стратегии является выработка сценария эффективного поведения конкретной функции в рамках корпоративной стратегии [4, с. 261]. Что касается места данной стратегии в общей системе стратегического планирования, то обычно данные стратегии выделяются отдельно и являются результатом каскадирования корпоративной стратегии. Однако возможна ситуация, когда функциональная стратегия изначально является неотъемлемой частью корпоративной стратегии или стратегии бизнес-единицы (рис. 1).



Рисунок 1 – Место функциональной стратегии в системе стратегического планирования компании

Источник: составлено автором.

Важно отметить, что обозначенные на рис. 1 типы стратегий не исчерпывают весь их перечень, входящих в контур стратегического планирования. Так, можно выделить стратегии команд, рабочих групп, работников, направлений [5].

Функциональные стратегии могут быть разных видов, всё зависит от количества функций в компании, их важности. Однако необходимо четко понимать важность данной стратегии для выбранного направления, соотношение планируемого эффекта от ее использования и затраченных ресурсов на его производства – денежных и трудовых.

Одними из основных видов функциональных стратегий являются:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- ИТ-стратегия;
- операционная стратегия;
- стратегия управления персоналом;
- стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.

При этом общее количество функциональных стратегий может достигать 15 и более [14, с. 262].

Что касается этапов формирования функциональных стратегий, то единого мнения среди исследователей пока не достигнуто. По мнению автора, указанные этапы должны соответствовать стандартному процессу формирования общей стратегии:

1. Анализ внутренней среды компании.

На данном этапе важно понять, что представляет собой выбранная функциональная стратегия в компании, какие показатели достигаются ежегодно, какой штат имеется и т. д. При этом ряд показателей следует рассматривать в динамике, чтобы более ясно понимать текущее состояние направления, его возможности.

2. Анализ внешней среды компании применительно к выбранной функциональной стратегии.

Вопрос, на который следует здесь ответить: что извне влияет и может повлиять на данное направление? К примеру, на торговлю товарами может повлиять введение ограничений на экспорт, снижение покупательского спроса, высокая инфляция и другие факторы, которые необходимо учесть при целеполагании и дальнейшей выработке сценария развития. Учет динамичных условий внешней среды в дальнейшем позволит данной стратегии усилить позиции компании среди конкурентов [6, с. 101].

На основании данных двух этапов можно провести SWOT-анализ, который позволит выявить текущее положение дел в компании и более точно определить цели и выстроить сценарий предлагаемой функциональной стратегии.

3. Целеполагание.

На данном этапе цель функциональной стратегии должна напрямую коррелировать с целью, заданной на корпоративном уровне, а может быть даже дублировать ее в ряде случаев. Ведь основной задачей функциональной стратегии является поддержка корпоративной стратегии по функциональному направлению для достижения основных целей. Что касается самого процесса задания цели, то

следует придерживаться принципов SMART, что впоследствии поможет эффективно использовать инструменты стратегического контроля.

4. Формирование целевого варианта развития.

Ряд исследователей считает, что, как и при разработке корпоративной стратегии, на данном этапе необходимо рассматривать сценарность реализации стратегии. Однако, на взгляд автора, этого делать не следует, так как функциональная стратегия является частью корпоративной, в которой уже учтена сценарность условий. При этом, чтобы учесть возможность корректировки функциональной стратегии при наступлении тех или иных событий, можно воспользоваться механизмом реальных опционов.

Рассмотрев основные этапы формирования функциональной стратегии, перейдем к характеристике ключевых преимуществ и недостатков при использовании функциональной стратегии в крупной компании.

Преимущества использования функциональной стратегии:

- возможность каскадирования целей стратегии в ежегодный KPI работников. Функциональная стратегия позволяет декомпозировать долгосрочные цели до ежегодных планов подразделений, сотрудников, что позволяет впоследствии осуществлять действенный стратегический контроль на каждом уровне;

- понимание менеджментом компании роли функциональной стратегии в достижении целей компании, её конкретного вклада. Функциональное планирование при этом позволяет не только видеть намеченный результат работы каждого направления, но и более эффективно распределять инвестиции со стороны руководства;

- возможность увидеть противоречия, а также потенциальный синергетический эффект между стратегиями разных функций. Данный инструмент позволяет выстроить взаимосвязь между различными функциональными стратегиями наиболее эффективным способом, что особенно важно в условиях агрессивной конкуренции или при нестабильной внешней среде, когда необходимо оптимизировать усилия;

- возможность на основании функциональной стратегии сформировать подробный долгосрочный план. Руководствуясь функциональной стратегией, можно сделать дорожную карту с подробным описанием дальнейших проектов/инициатив;

- согласованность целей функциональной стратегии с общими целями компании. Уже отмечалось ранее, что возможно даже дублирование цели, если она напрямую связана с выбранной стратегией. К примеру, если одной из основных целей маркетинга является увеличение клиентской базы, то с высокой долей вероятности данная цель напрямую будет зафиксирована в стратегии маркетинга. Таким образом, согласованность целей, учтенная в функциональной стратегии, будет способствовать осуществлению корпоративной стратегии [7, с. 109].

Несмотря на ряд преимуществ, функциональные стратегии не лишены *недостатков*:

- стратегии различных направлений могут противоречить друг другу [8, с. 8]. В данном случае важна роль верхнеуровневого стратегического контроля,

выстроенного в компании, который на этапе согласования данного документа должен выявлять подобные ситуации и предоставлять обратную связь работникам, которые разрабатывают стратегии. Не исключено, что в случае противоречий давно принятая стратегия может быть изменена в пользу новой стратегии, которая только была создана и находится на согласовании в корпоративном центре. Важно отметить, что при должном внимании к данной ситуации компания сможет выстроить более оптимальную траекторию развития, что только упрочит позиции фирмы на рынке;

- незаинтересованность менеджмента в разработке функциональной стратегии. Разработка стратегии каждой конкретной функции требует фиксации ее целей. Руководители подразделений могут быть не заинтересованы в этом, чтобы не повышать степень своей ответственности;

- дополнительные трудозатраты на составление стратегии [9, с. 32];

- низкое качество разработки функциональной стратегии без помощи профильных специалистов. Это может привести к негативным последствиям от осуществления данной стратегии для всей компании [10, с. 103; 11, с. 34].

Заключение

По результатам проведенного исследования можно заключить, что функциональные стратегии занимают важное место в стратегическом планировании. При этом можно выделить около семи ключевых видов функциональных стратегий, включая маркетинговую, ИТ и др. Процесс формирования указанных стратегий может различаться с учетом их специфики. Однако, как правило, данный процесс состоит из четырех основных этапов: анализа внешней и внутренней сред, определения целеполагания, формирования целевого варианта развития.

Что касается важности разработки функциональных стратегий, то на основании выявленных преимуществ можно сделать вывод, что использование данного инструмента положительно скажется как на эффективности бизнеса, так и на достижении общекорпоративных целей, что особенно необходимо в современных условиях работы компаний.

Список источников

1. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / пер. с англ. И. Ющенко. 12-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023.

2. Тимофеев В.В. Функциональные стратегии в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Факторы успеха. 2015. № 1 (4). С. 105–109.

3. Солдатенкова Е.В. Основные этапы разработки функциональных стратегий предприятия в рамках рыночного и ресурсного подходов // π-Economy. 2010. № 2. С. 78–82.

4. Филимонова Ю.В. Функциональные стратегии предприятия: сущность и классификации // Вестник Ангарского государственного технического университета. 2019. № 3. С. 261–267.

5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : ТК Велби : Проспект, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/7658664> (дата обращения: 01.03.2025).

6. Семibratский М.В. Роль функциональных стратегий в системе элементов конкурентоспособности организаций // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 2. С. 95–102.

7. Новоселов А.В. Функциональная стратегия развития предприятия и её оценки // Вестник университета. 2012. № 8. С. 103–109.

8. Стратегический менеджмент: функциональные стратегии: учебно-методическое пособие / А.М. Аронов [и др.] ; под ред. А.Н. Петрова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2023. 92 с.

9. Подопригора М.Г., Костиков И.К. Анализ проблем, возникающих при разработке функциональных стратегий деятельности организации // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. № 2. С. 32–35.

10. Новикова А.А., Романович В.К. Многообразие функциональных стратегий организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1–2 (107). С. 100–104.

11. Пронин А.Ю. Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36.

References

1. Chang Kim V., Moborn R. Strategy of the Blue Ocean. How to find or create a market free from other players / per. with Engl. by I. Yushchenko. 12th ed. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2023. (In Russ.).

2. Timofeev V.V. Functional strategies in the enterprise competitiveness management system. *Success factors*. 2015;(1(4)):105-109. (In Russ.).

3. Soldatenkova E.V. The main stages of the development of functional strategies of the enterprise within the framework of market and resource approaches // *π-Economy*. 2010;(2):78-82. (In Russ.).

4. Filimonova Yu.V. Functional strategies of the enterprise: the essence and classifications. *Bulletin of the Angarsk State Technical University*. 2019;(3):261-267. (In Russ.).

5. Malenkov Yu.A. Strategic management : textbook. Moscow : Velbi Shopping Center : Prospekt, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/7658664>. (In Russ.).

6. Semibratskiy M.V. The role of functional strategies in the system of elements of competitiveness of organizations. *Regional problems of economic transformation*. 2023;(2):95-102. (In Russ.).

7. Novoselov A.V. Functional strategy of enterprise development and its evaluation. *Bulletin of the University*. 2012;(8):103-109. (In Russ.).

8. Strategic management: functional strategies: an educational and methodological guide / A.M. Aronov [et al.] ; ed. by A.N. Petrov. Saint Petersburg : SPbGEU Publishing House, 2023. (In Russ.).

9. Podoprighora M.G., Kostikov I.K. Analysis of problems arising in the development of functional strategies for the organization's activities. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2021;(2):32-35. (In Russ.).

10. Novikova A.A., Romanovich V.K. Variety of functional strategies of the organization. *Economics and Business: theory and practice*. 2024;(1-2(107)):100-104. (In Russ.).

11. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovatively active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36.

Информация об авторе / Information about the author

Александр Михайлович Кокум – аспирант, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия, alexander.top@bk.ru.

Aleksandr M. Kokum – Ph.D. student, Northwestern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia, alexander.top@bk.ru

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; одобрена после рецензирования 18.05.2025; принята к публикации 25.05.2025.

The article was submitted 14.04.2025; approved after reviewing 18.05.2025; accepted for publication 25.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.