

**УДК 631.151**

**СТРАТЕГИИ. КОРПОРАТИВНЫЙ, ДЕЛОВОЙ,  
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ ТИПЫ СТРАТЕГИЙ**

**Мария Вячеславовна Лёвина**

кандидат экономических наук, доцент

[marija\\_1986@mail.ru](mailto:marija_1986@mail.ru)

**Кристина Борисовна Дейнова**

студент

[kristina.deinova@yandex.ru](mailto:kristina.deinova@yandex.ru)

Мичуринский государственный аграрный университет,  
г. Мичуринск, Россия

**Аннотация.** В статье изучена роль стратегического менеджмента в развитии конкурентноспособного предприятия. Произведён подробный анализ типов стратегий на основе классификации в зависимости от уровней управленческих решений, для этого отмечены условия, в которых возможно функционирование отдельно взятого уровня стратегического развития, а именно осуществлено чёткое разделение между применимостью типов в условиях диверсифицированной компании и специализированной с дивизиональной структурой управления. Общая характеристика рассматриваемой классификации визуализирована в виде пирамиды разработки стратегии продвижения успешной, с точки зрения экономического выигрыша, компании на выходе, то есть в случае полной реализации намеченного бизнес-плана.

**Ключевые слова:** стратегия развития, уровни стратегического управления, диверсифицированные компании, специализированные компании, дивизиональная структура управления, пирамида разработки стратегии.

Жёсткая конкуренция современного рынка диктует алертный подход к ведению бизнеса разного рода, в том числе управленческого и экономического. На фоне борьбы с более активным адверсэром в области нашего исследования возникает такая первоочередная задача, как разработка стратегии развития мощной компании, устойчивой к изменяющимся реалиям современности. Таким образом, к одной из актуальных проблем менеджмента будущего по праву можно отнести разбор типов стратегии с последующим поиском путей совершенствования их функционирования в реальном мире, для которого характерен постоянно работающий конкурентный механизм.

Стратегия подразумевает под собой чёткое видение этапности продвижения компании, позволяющее на первых порах визуализировать бизнес-идею, разработать перспективный ход действий по её воплощению и в последующем организовать устойчивое и экономически прибыльное собственное дело. Успешно проработанная стратегия – единственно возможный вариант развития компании любой сферы нашей жизнедеятельности. Связано это, в первую очередь, с диапазоном её действия: входные параметры – бизнес-план или идея функционирования компания, выходные – требования, предъявляемые к персоналу. Иначе говоря, стратегия развития предприятия – это долгосрочный план по её адаптации к условиям рынка. Следует отметить, что правильно оформленная стратегия подразумевает разбор не только одного варианта развития компании и даже не двух (у нас есть план, мы пытаемся его реализовать, если реализовать не получается, то единственный исход заключается в том, чтобы вернуться к началу разработок, – так выглядит абсолютно ошибочная стратегия, которая, к сожалению, зачастую находит воплощение во многих бизнес-проектах), необходимо произвести жёсткий анализ всех возможных исходов, дабы не допустить разорения своего «детища». Итак, стратегия включает в себя проработку всех возможных вариантов развития компании (тех действий, который способствуют как её развитию, так и тех, которые могут нарушить целостность её функционирования и которые любой уважающий себя управленец должен

устранить, так сказать, на стадии их зарождения). Одним из важных замечаний здесь может быть то, что правильный подход в стратегии подразумевает проработку нескольких даже благоприятных исходов, иначе говоря, есть план, мы делаем шаг вперёд, получаем успех, следующий шаг правильный стратег выберет из «списка», то есть у нас уже заранее прописано несколько мини-стратегий (есть несколько альтернативных вариантов последующих шагов, из которых мы будем выбирать только один, который наиболее благоприятно впишется в нашу реалию). Отмечаем, что продуманы именно мини-стратегии, а не этапы (этапы при постановке стратегии не детализируются). Возникает вопрос: зачем так усложнять, ведь можно разработать наиболее устойчивый вариант продвижения дела и всячески способствовать реализации его этапов, по крайней мере, постараться сделать для этого всё необходимое? Можно, но невозможно, поскольку как правило то, что красиво представлено в теории, на практике выглядит иначе, а в случае с развитием компании это подорвёт управленческую основу и может привести к полному её уничтожению, поэтому оптимальный вариант – поиск всевозможных препятствий бизнеса, оценка рисков и проработка множества решений по продвижению бизнеса [1].

В условиях нестабильности рынка современного мира особое распространение получили направленные на несколько видов деятельности разных отраслей диверсифицированные компании. Для таких бизнес-ячеек выделяют четыре типа (уровня) стратегий: корпоративный, деловой, функциональный и операционный. Компании с дивизиональной организационной структурой, то есть специализированные компании, в которых деятельность направлена на определённую сферу бизнеса, основаны на трёх уровнях стратегии; корпоративная и деловая стратегии зачастую совпадают. [2,3] Отсюда и выявляется необходимость проработки не одного стратегического плана, а нескольких объединённых единой конечной миссией мини-стратегий для каждого управленческого уровня. Таким образом, основа успешного бизнес-проекта – правильно проработанная стратегическая

иерархия, в которой наблюдается тесная взаимосвязь каждого уровня, что в конечном счёте организует «пирамиду стратегий» (рисунок 1)[2].



Рисунок 1 – Пирамида развития стратегий.

Итак, с точки зрения иерархии управления выделяют четыре уровня стратегического управления. Рассмотрим их более подробно[4].

Основание пирамиды развития стратегии формирует операционная стратегия (или линейный уровень стратегического управления). Ответственность за выполнение задач возложена на линейных менеджеров или руководителей предприятий, подразделений организации, региональных представительств или филиалов. В условиях стремительного внедрения рабочего контроля (самоуправления), при котором трудовой процесс организован так, что спектр определённых управленческих решений возложен на отдельных работников или рабочие группы, значительно возросла роль четвёртого уровня пирамиды стратегии. Важное замечание при характеристике линейного уровня – внедрение стратегий зависит от работников низшего звена, стратегические цели которых зарождаются от направленных на них стратегических целей работников верхнего звена; при реализации только такой схемы возможна оптимальное внедрение бизнес-идеи. Основная проблема данного уровня – разрыв связи взаимопонимания между верхним и нижним уровнями, когда работники последнего не заинтересованы в достижении стратегической цели. Отсюда становится понятна задача стратегического

менеджмента – обеспечение связи стратегических целей между всеми управленческими уровнями. Очевидно, что четвёртый уровень имеет первостепенное значение по отношению к остальным, поскольку неумело организованная операционная стратегия, дополняющая и завершающая общую концепцию всего управления, приводит к стратегическому разрыву и в конечном счёте разрушению всего бизнес-проекта[5,6,9].

Второй уровень пирамиды – функциональная стратегия. Ответственность за координацию работы берут на себя руководители подразделений, в обязанности которых входит кооперация с начальством других подразделений и нижестоящими работниками в своей сфере деятельности. Таким образом, функциональная стратегия разрабатывается подразделениями предприятий, отвечающих за разные сферы (маркетинг, финансы, производство, разработка, исследование, сбыт и т.д.), на базе корпоративной и деловой стратегии, то есть данный уровень организует совместную работу всех производственных функций компании, поддержание общей деловой стратегии. Как отмечал В.И. Ляско, «при помощи функциональных стратегий обеспечивается целостность и согласованность функционирования подразделений в рамках стратегического плана и операционного бюджета»[7], то есть цель данного уровня – выбор оптимального развития стратегии функционального подразделения в общей стратегии всего предприятия. [5,6]

Деловая стратегия (стратегия конкуренции, бизнес-стратегия) – следующий уровень пирамиды, область действия которого охватывает хозяйственные подразделения предприятия. Ответственные лица – менеджеры каждого направления, руководители недиверсифицированных предприятий. Основная цель – задание конкурентного превосходства хозяйственного подразделения для достижения максимально возможной рентабельности за счёт распределения всевозможных ресурсов предприятия. По сути деловая стратегия подразумевает полный анализ компании (за счёт анализа отдельных подразделений и их последующего координирования) с точки зрения понятия

«конкуренция», то есть на данном этапе необходимо подобрать оптимальные ответы на вопросы экономики (Что, как, для кого производить?) [5,6].

Завершает иерархию управления корпоративная (портфельная) стратегия. Ответственность за выполнение задач возложена на корпоративного менеджера, руководство высшего звена. Корпоративная стратегия характеризует общую тенденцию развития предприятия в целом и показывает, как за счёт механизма управления уравновесить портфель услуг и портфель товаров в различных видах бизнеса. Основная цель данного уровня – своевременное инвестирование хозяйственных подразделений предприятия. Следует отметить, что исполнение корпоративной стратегии – наиболее сложная в плане реализации на практике задача общей стратегии развития компании, поскольку подразумевает распределение ресурсов (инвестирование), поддержание эффекта синергии (общий эффект от кооперации подразделений выше эффекта отдельно взятого), диверсификация, переработка структуры компании, интегрирование, репрофилирование подразделений, закупки, сбыт, утилизация и т.д. [5,6,8].

Таким образом, проведённый анализ типов стратегии развития предприятия на базе классификации уровней принятия управленческих решений позволяет констатировать безоговорочную правоту В.Н.Парахина, Л.С. Максименко и С.В. Панасенко, которые в труде «Стратегический менеджмент» отметили [7]: «Стратегия фирмы - это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы, исходя из её реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа прошлых результатов деятельности, внешней среды и сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем». Следует отметить, что последующий поиск путей совершенствования функционирования рассмотренных типов стратегии развития основан на оптимальном соответствии их критериев, основной из которых – координация работы всех

уровней пирамиды разработки стратегии, поскольку именно в этом кроется успех всего предприятия в условиях конкурентной борьбы, за счёт разработки стратегического подхода ведения экономически успешного бизнеса.

### Список литературы:

1.Тюханова А.В., Бузурукова Д.А. Стратегии. Деловая, корпоративная, операционная и функциональная типы стратегий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. №9-1. С. 109-112.

2.Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная и операционная. URL: [https://studopedia.ru/6\\_10660\\_tipi-strategiy-korporativnaya-delovaya-funktsionalnaya-i-operatsionnaya.html](https://studopedia.ru/6_10660_tipi-strategiy-korporativnaya-delovaya-funktsionalnaya-i-operatsionnaya.html) (дата обращения: 01.12.2021).

3.Корпоративный менеджмент. О классификациях стратегий компаний. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>(дата обращения: 01.12.2021).

4.Лекция на тему "Классификация стратегий по разным основаниям". URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=40523>. (дата обращения: 01.12.2021).

5.Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная. URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00400334\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00400334_0.html)(дата обращения: 01.12.2021).

6.Анализ структуры, содержания, порядка разработки и реализации отраслевых, портфельных и функциональных стратегий в организации. URL: [https://stud.wiki/management/2c0a65635b3ac78b5c53b89521306d27\\_0.html](https://stud.wiki/management/2c0a65635b3ac78b5c53b89521306d27_0.html)(дата обращения: 01.12.2021).

7. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко. С.В. Стратегический менеджмент: учебник. –6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2012. 496 с.

8. Карамнова Н. В., Кузичева Н.Ю., Поляков Д.А. Стратегическое управление экономическим ростом зернопродуктового подкомплекса АПК: оценка эффективности и направления совершенствования // Международный

сельскохозяйственный журнал. 2020. № 6(378). С. 37-39. – DOI 10.24411/2587-6740-2020-16110.

9. Грекова Н. С. Формирование стратегии развития сельскохозяйственной организации // Наука и Образование. 2021. Т. 4. № 3.

**UDC 631.151**

**STRATEGIES. CORPORATE, BUSINESS, FUNCTIONAL AND  
OPERATIONAL TYPES OF STRATEGIES**

**Maria V. Levina**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

marija\_1986@mail.ru

**Kristina B. Deinova**

Student

kristina.deinova@yandex.ru

Michurinsk State Agrarian University,

Michurinsk, Russia

**Abstract.** The article studies the role of strategic management in the development of a competitive enterprise. A detailed analysis of the types of strategies based on the classification depending on the levels of management decisions is made, for this, the conditions are noted in which the functioning of a separate level of strategic development is possible, namely, a clear separation is made between the applicability of types in the conditions of a diversified company and a specialized one with a divisional management structure. The general characteristic of the considered classification is visualized in the form of a pyramid for developing a strategy for



promoting a company that is successful in terms of economic gain at the exit, that is, in the case of full implementation of the intended business plan.

**Key words:** development strategy, levels of strategic management, diversified companies, specialized companies, divisional management structure, strategy development pyramid.

Статья поступила в редакцию 10.02.2022; одобрена после рецензирования 01.03.2022; принята к публикации 15.03.2022.

The article was submitted 10.02.2021; approved after reviewing 01.03.2022; accepted for publication 15.03.2022.