

СТРАТЕГИЯ КАК «ИНТЕГРАЦИЯ ДУАЛИЗМА» СРЕДЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

О.А. Лямзин

Новосибирский государственный
технический университет

oll@fb.nstu.ru

В статье рассматривается взаимосвязь феномена стратегии и интеграционной необходимости применительно к функционированию экономических субъектов. Анализируется иерархия уровней воздействий на подходы к моделированию профильной деятельности и интеграции, основные управленческие парадигмы, дуальные требования внешней среды к организации и стратегические «интеграционные» реакции на них. Повышение актуальности стратегического типа управления в XX веке обусловливается возрастанием зависимости организационного развития от диалектики взаимодействия в нем центробежных и центростремительных тенденций. Ревизия менеджерами роли набора связанных организационных стратегий, как важнейшего подхода к наращиванию конкурентоспособности через эксплуатацию эффектов внутренней и внешней синергии, рассматривается как реакция управленцев на подобные дуальные вызовы. Комплекс стратегий организации предлагается охарактеризовать, с одной стороны, как способ интеграции ее решений и действий в рамках необходимой экспансии и концентрации на «длинных» горизонтах планирования, нацеленный на максимизацию соотношения «выгоды/риски». С другой стороны, конкретные интеграционные усилия организации предложено рассматривать как способ практической реализации стратегического замысла.

Ключевые слова: интеграция, стратегия, управление, управленческие парадигмы, дуализм внешней среды.

STRATEGY AS THE “INTERPETATION OF DUALISM” OF NATURE IN CONTEMPORARY CONDITIONS

O.L. Lyamzin

Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk

oll@fb.nstu.ru

The interrelation of strategy phenomena and integration needs are considered in this article in the frame of economic subjects functioning. The hierarchy of levels of impacts on approaches to the modeling of profile activity and integration, the main administrative paradigms, dual requirements of environment to the organization and strategic “integration” reactions to them are analyzed. The increase in the relevance of a strategic type of management in the 20th century is caused by increase of dependence on organizational development from interaction of dialectics in its centrifugal and centripetal tendencies. The audit of a role of a set of connected organizational strategy as a major approach to the accumulation of competitiveness through operation of effects of an internal and external synergy, is considered as a reaction of managers to similar dual calls. The complex of the strategy of the organization is considered by the author on the one hand, as a way of the integration of its decisions and actions within necessary expansion and concentration on the “long” horizons of planning, aimed at maximizing a ratio of “benefits/risks”. On the

other hand, concrete integration efforts of the organization are considered as a way of practical realization of a strategic plan.

Key words: integration, strategy, management, management paradigmes, dual requirements of external environment.

Интеграционные усилия экономических субъектов могут осуществляться исключительно в контексте их стратегического управления, будучи жестко увязаны с комплексом стратегических управленческих решений. Подобное условие вытекает из главенства важнейших, стратегических целей организации над функциональными и оперативными целями, а также из необходимости трансляции интересов организации через любые виды ее деятельности, в том числе и интеграционные. Организационные задачи и решения более высокого уровня в значительной мере определяют саму постановку и содержание задач и решений более низкого уровня. Тем самым специфика интеграционных решений/действий может быть раскрыта лишь при полном понимании *предпосылок и содержания стратегического подхода к управлению организацией* и далее – *возможных путей его реализации через интеграционные усилия*.

С конца XIX – начала XX века в связи со значительным изменением внешних условий и увеличением сложности производства менялись представления об организациях как об объектах управления с соответствующими изменениями и в принципах управления ими. «Школы управления», возникшие в первой половине XX века, с наиболее яркими их представителями (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гантт, Э. Мэйо, А. Файоль, Г. Эмерсон, А. Маслоу и др.) смогли обогатить теорию и практику новыми для того времени положениями.

Дальнейшая эволюция взглядов на организацию, определяемая ситуативной но-

визной и все большей ее динамикой, обусловила потребность исследователей природы современных организаций «опереться» на понятные им категории и объекты (в качестве яркого примера – рассмотрение предприятия как «машин», как «организма» и как «организации» Р. Акоффом [1, 2]). Эти процессы накладывали затем отпечаток на все виды активностей организаций, не исключая и их интеграционную активность.

Особенности ведения профильной деятельности организации, следующие из восприятия степени эффективности для нее той или иной бизнес-модели в определенное время и в определенных условиях, в значительной мере формируют как характер ее бизнес-процессов, так и принципы любых ее внешних взаимодействий, в том числе и интеграционных.

В свою очередь, бизнес-модели организаций испытывают сильное влияние управленческих парадигм, главенствующих в обществе и экономике на определенных стадиях их развития (рис. 1).

Под управленческой парадигмой (от греч. *paradeigma* – пример, образец) здесь понимается ключевая идея, лежащая в основе построения определенной научной концепции управления, относящейся к определенному историческому периоду и разделяемой научным сообществом. Вместе с тем парадигмой управления является и сама теория управления со своими понятиями, а также концептуальная схема постановки проблем и их решения, характерная для нее [5]. В процессе развития общества,

экономики и научных исследований в области управления возникают новые управленческие парадигмы, которые вносят коррективы в предыдущие концептуальные схемы

управления, начинают определять контекст и «границы управленческого сознания», и тем самым – направления постановки проблем и поиска решений.



Рис. 1. Иерархия уровней воздействий на подходы к моделированию профильной деятельности и интеграции

Парадигмы управления не представляют собой незыблемую теорию и схемы в рамках работы с проблемами. Они трансформируются по мере получения нового эмпирического материала в управлении. Глубинная же суть парадигмальных изменений состоит в отражении происходящих изменений во взглядах специалистов на «важнейшие аспекты» деятельности организации и, соответственно, «ключевые аспекты» управления ими на горизонте стратегического видения, с дальнейшими изменениями в бизнес-моделях и бизнес-процессах на соответствующих временных горизонтах (рис. 2) [8, 9,

4, 14]. Парадигмы стратегического управления позиционируются как сущности нормативного плана, позитивная же составляющая обычно ограничивается эпизодическими примерами конкретных действий фирм. Развитие парадигм стратегического менеджмента происходит итеративно: организации следуют (или, наоборот, не следуют) концепции того или иного ее основателя, а сам же он развивает концепцию, наблюдая реальную деятельность организаций. Тем самым смена теоретических подходов отражает изменения, происходящие как в среде их обитания, так и в их поведении [10, 11].



Рис. 2. Иерархия уровней экономики, управленческих изменений и горизонтов планирования

Теория и практика управления на разных этапах своего развития и в лице разных специалистов делали акценты на различных «ключевых управленческих аспектах» — технических и гуманитарных, технологических и поведенческих, «традиционно-факторных» и «знаниево-инновационных». Необходимо отметить, что наряду с расхождениями во взглядах на важнейшие аспекты эффективного управления, отраженные той или иной управленческой парадигмой, специалисты солидарны в оценках первоочередности обеспечения стратегического подхода к управлению.

Стратегическое мышление со своим результатом — стратегическим видением — не является изобретением настоящего периода истории и известно с древности, будучи применяемым тогда в основном в воен-

ной сфере. Хорошо известны труды видных философов, военачальников, государственных деятелей, исследовавших вопросы эффективного управления разными типами организаций в различные исторические периоды. Так, достаточно будет привести здесь Сунь Цзы («О военном искусстве»), Никколо Макиавелли («Государь»), Карла фон Клаузевица («О войне»), Харро фон Зеггера («Стратегемы») и многих других известных авторов.

Вместе с тем стратегический подход к управлению именно экономической организацией в достаточно разработанном и известном сегодня виде (с соответствующими ему аспектами, отличающими его от эволюционно более низких подходов к планированию и управлению — рис. 3) появляется лишь во второй поло-

вине XX века. Стратегические концепции теперь уверенно транслируются самыми серьезными исследователями в области управления – П. Друкером, С. Биром, И. Ансоффом, М. Портером, Г. Минцбергом, А. Литтлом, Г. Хэмелом и многими

другими, разрабатывающими различные области управленческой науки. Данный период является уникальным с точки зрения возникновения, борьбы и взаимодействия большого количества парадигм стратегического управления.



Рис. 3. Эволюция систем планирования

Среди самых известных из них, определивших современное понимание содержания стратегического управления, могут быть названы следующие (далее приведены основатели этих парадигм, ключевые моменты в них в последовательности их появления):

– Майкл Портер (конкурентные силы, базовые конкурентные стратегии, цепочка создания ценностей);

– Генри Минцберг («синтетический» принцип стратегического мышления в противовес «аналитическому» стратегического планирования, критика стратегической «технологии» и упор на стратегическую «интуицию и созидательность»);

– Гэри Хэмел и Коимбатур К. Прахалад (интеллектуальное лидерство и предвидение, ключевые компетенции, «базовая функциональность», поиск источников

«революционных идей», стратегическая архитектура);

– Майкл Трейси и Фред Вирсема (ценностные дисциплины, мыслительные «франды»);

– Джеймс Ф. Мур (бизнес как экосистема, стадии ко-эволюции, инновации как социальный процесс);

– Адам М. Бранденбургер и Барри Дж. Нейлбафф (со-конкуренция, трансформации бизнеса с использованием теории игр, принцип PARTS для изменения внешних условий бизнеса) [3, 15–21].

Наблюдаемое в это время общее усложнение среды деятельности – повышение динамики изменений, усиление степени неопределенности и числа воздействующих факторов, увеличение «прозрачности» границ государств, рост конкуренции, все более комплексный характер воздействий «групп влияния»¹ – потребовало критического переосмысления подходов к обеспечению конкурентоспособности и поиска действенного «связующего звена» как между внешней и внутренней средой организации, так и между ключевыми элементами самих этих сред (рис. 4).

Все эти изменения обусловили нарастание *дуализма требований внешней среды* к организации с усилением необходимости соответствующего *дуального характера организационных реакций* на них. С одной стороны, организация в силу увеличения требований к уровню конкурентного преимущества перед соперниками и степени отдачи от операций должна была в еще большей мере обеспечивать перед конкурентами свое ресурсное

преимущество (по количеству и качеству ресурсов). При наличии естественных ограничений в данной сфере это означало еще большее, чем ранее, углубление ресурсных приоритетов в ключевых процессах и видах деятельности (с потенциалом постепенной минимизации их количества до одного-двух). С другой стороны, возрастание динамики, нестабильности и неопределенности среды обуславливало рост числа и силы рисков, приведших к еще большей актуальности использования организацией соответствующих «защитных» процедур, что неизбежно отвлекало часть ее ресурсов и препятствовало реализации ранее упомянутых организационных приоритетов².

Углубление противоречия между двумя этими аспектами деятельности, генерирующими для организации как возможности, так и угрозы, представляло важную управленческую проблему и требовало решения, которое позволило бы увязать их с учетом взаимовлияния и поиска потенциала положительного воздействия друг на друга в целях роста конкурентоспособности.

Автор считает, что при всем количестве вновь возникающих в данном периоде воздействующих факторов и тенденций актуализация стратегического типа управления³ была в значительной мере обуслов-

² В более общем случае потребуются обращения к природным, биологическим противоположностям и противоречиям: между экспансией и закреплением достигнутого, активностью и отдыхом, долгосрочным и краткосрочным, и т. п.

³ Данный тип управления базируется на ключевой роли *стратегии* (от греч. *strategos* – искусство генерала) – разрабатываемого «сегодня» общего подхода (концепции, пути, замысла) к деятельности в будущем, позволяющего эффективно эксплуатировать имеющиеся и создавать требуемые ресурсные комбинации в контексте будущих событий и ситуаций для достижения главных организационных целей.



Рис. 4. Элементы стратегической взаимосвязи

лена возрастанием зависимости организационного развития от диалектики взаимодействия в нем центробежных и центростремительных тенденций. На горизонте стратегического видения это означало возрастание роли взаимной увязки принципов экспансии⁴ и концентрации⁵ в организационной деятельности с необходимостью решения важных управленческих проблем (следствий этого дуализма) и поиском синергии.

На горизонтах же формирования модели бизнеса и стратегических задач это отражалось в попытках нахождения баланса *выгод и рисков при осуществлении комбинаций следующих подходов — диверсификации⁶ и специализа-*

*ции*⁷ на каждом из уровней управления: корпоративном, бизнес-уровне, функциональном и операционном. (Отметим, что вне зависимости от того, логикой какого из этих двух подходов организация руководствовалась в большей мере в текущем периоде, ей приходилось преследовать цель достижения маркетинговой дифференциации⁸).

Реакцией управленцев на подобные вызовы явилась ревизия ими роли набора связанных организационных стратегий как важнейшего подхода к наращиванию конкур-

сфер деятельности с целью получения большей выгоды и/или снижения рисков [13].

⁷ От латинского *specialis* (особый, своеобразный) — сосредоточение деятельности на относительно узких, специальных направлениях; приобретение специальных знаний и навыков в определенной области; разделение труда по его отдельным видам, формам.

⁸ Термин произошел от латинского *differentia* (различие). В рыночной деятельности используется для обозначения способа выгодного выделения организации и ее продукта на фоне конкурентов (как важнейшего принципа достижения конкурентного успеха).

⁴ От латинского *expansio* (распространение) — расширение, распространение чего-либо за первоначальные пределы.

⁵ От латинского *concentratio* — сосредоточение, соби́рание чего-либо вокруг «центра». Под центром может иметься в виду как некий объект, так и идея.

⁶ Термин произошел от латинских *diversus* (разный) и *facere* (делать). Понятие «диверсификация» обозначает в широком смысле расширение

рентоспособности через эксплуатацию эффектов внутренней и внешней синергии на основе согласованного использования экспансии и концентрации, дальнейших действий по диверсификации и специализации с обязательным учетом «контуров будущего» (рис. 5).

Необходимо отметить, что современная теория менеджмента коннотирует

как выражено интеграционные стратегии корпоративного и фирменного уровня. Так, стратегии, имеющие наименование интеграционных (вертикальной, горизонтальной, диагональной интеграции), входят в группу стратегий роста корпоративного (если у организации имеется несколько СБЕ) и фирменного (если СБЕ у нее одна) уровней.



Рис. 5. Разноуровневые стратегии как интеграционные реакции. Уровни синергии и стратегические комбинации

Уровни	Лица, принимающие решения →	Главные преследуемые цели (стратегические цели)	Решения и пути достижения целей (стратегии) с их интеграционным характером →	Основные показатели, отражающие достижение цели
1. Собственников, инвесторов	Портфельные инвесторы Собственники, непосредственно участвующие в управлении организацией	Максимальное приращение вложенного капитала Выживание и развитие организации, поступление денежных средств от ее деятельности	Поиск и реализация возможностей вложения капитала, с максимизацией его прироста (<i>инвестиционные стратегии</i>) Поиск и реализация наиболее эффективных путей использования ресурсов организации (<i>организационные стратегии</i>)	Прибыль собственника, рентабельность вложений, возврат на вложенный капитал (ROI), капитализация Выживание организации, прибыль собственника, рентабельность организации, ее имидж и капитализация
2. Корпоративный	Совет директоров корпорации	Лучшая конкурентная позиция корпорации на рынке, ее устойчивое конкурентное преимущество, максимизация потока денежных средств	Дифференциация корпорации. Поиск и реализация наиболее эффективных комбинаций СБЕ (фирм) корпорации (<i>корпоративные стратегии</i>)	Прибыль корпорации, рентабельность корпорации, капитализация, доля рынка, доход корпорации
3. Фирменный	Главные менеджеры фирмы (СБЕ корпорации)	Лучшая конкурентная позиция фирмы на рынке, ее устойчивое конкурентное преимущество, максимизация потока денежных средств	Макро-дифференциация. Поиск и реализация наиболее эффективных комбинаций ресурсов фирмы (<i>конкурентные стратегии фирмы</i>) на основе 4 типов ценности и макросегментации	Прибыль фирмы, рентабельность фирмы, капитализация фирмы и ее торговых марок, доля рынка, доход
4. Функциональный	Руководители функциональных зон фирмы (Маркетинг, Производство, Кадры, Финансы)	М: лучший способ сбыта продукта фирмы; П: лучший способ производства продукта фирмы; К: лучший способ обеспечения фирмы требуемыми кадрами; Ф: лучший способ обеспечения фирмы финансами	Микро-дифференциация. Поиск и реализация наиболее эффективных комбинаций ресурсов функциональных зон фирмы (<i>функциональные стратегии</i>) для реализации стратегических целей функциональных зон. В частности, для Маркетинга: <i>маркетинговая стратегия</i> фирмы на основе <i>микро-сегментации, выбора целевого сегмента и идеи позиционирования</i>	М: Сбыт продукта (штуки); П: Объем производства продукта; К: Квалификация и состав работников; Ф: Финансовая устойчивость, ликвидность и пр.
5. Оперативный (операционный)	Руководители отдельных подразделений внутри функциональных зон фирм	Лучший конкретный способ исполнения отдельных видов работ, в рамках функциональных стратегических целей. Пример: для отдела рекламы (функц. зона Маркетинг) – макс. отдача от «рекламной» части позиционирования	Поиск и реализация наиболее эффективных комбинаций ресурсов подразделения (<i>операционные стратегии</i>) для реализации стратегических целей подразделения	Характерные для отдельных подразделений в соответствии с их спецификой

Рис. 6. Взаимосвязь управленческих уровней, целей, решений, стратегий и показателей

На более низких уровнях организационного управления (функционального, операционного) интеграционная суть стратегий не проявлена ни через наименование, ни через устоявшееся на сегодняшний день понимание их содержания. С нашей точки зрения, эта ситуация является проблемной для современной теории менеджмента, ибо затрудняет осознание комплекса стратегий именно как «интеграционного инструментария», применяемого, таким образом, для каждого без исключения уровня управления организацией.

В связи с важностью расширенного рассмотрения этих аспектов и дальнейшей работы с ними ниже предлагается авторское определение понятия стратегии организации.

Стратегия организации — это способ интеграции ее решений и действий дуальной природы (экспансия и концентрация) на конкретном уровне управления, нацеленный на максимизацию соотношения «выгоды/риски» через достижение и эксплуатацию синергетических эффектов⁹ данного уровня.

Добавим, что с ревизией взглядов на организационные стратегии и их интеграционную суть критическому переосмыслению и детализации подверглась и «картина» взаимодействий между уровнями управления с вытекающим из этого четким определением и разграничением полномочий и ответственности (рис. 6) [6, 7]. Таким образом, все вышесказанное раскрывает характер интеграции как явления, представленного в двух своих взаимосвязанных ипостасях. С одной стороны, необходимость для организации выгодно «интегрировать» дуальные воздействия внешней среды и дать на них адекватный ответ опре-

деляет необходимость использования стратегического подхода к управлению как наиболее подходящего здесь инструментария. С другой же стороны, сам стратегический подход реализуется на практике в значительной мере именно через исполнение действий, имеющих интеграционный смысл.

Литература

1. Акофф Р.А. О целеустремлённых системах. — М.: Сов. радио, 1974. — 274 с.
2. Акофф Р.А. Планирование будущего корпораций. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с. — (дата обращения 17.07.2009 г.)
3. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. — Изд-во «Олимп-Бизнес», 2009. — 416 с.
4. Константинов Г.Н. Материалы к семинару по повышению квалификации преподавателей программ МВА. — М.: ГУ ВШЭ, 2008. — 47 с.
5. Крупнейший сборник онлайн-словарей, 2010. — URL: <http://www.onlinedics.ru/slovar/soc/p/paradigma.html>
6. Лямзин О.А. О проблемах согласования целей, стратегий и решений на различных уровнях управления фирмой // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия: Экономика. Выпуск 5(24). — 2008. — С. 36–42.
7. Лямзин О.А. Проблемы и подходы к макросегментации и дифференциации фирмы в процессе осуществления стратегического планирования. Сборник докладов Первой открытой конференции «Мастерская успеха — Миссия. Стратегия. Результат». — Новосибирск, 2008. — С. 66–81.
8. Лямзин О.А. Материалы по курсу «Стратегический менеджмент», программа МВА НИТУ, 2009. — 68 с.
9. Лямзин О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. — Новосибирск: Изд-во НИТУ, 2009. — 86 с.
10. Омельченко И.Н., Кленовская О.В. Модели стратегии фирмы и задача реконструкции стратегии // Вестник машиностроения. — 2005. — № 5. — С. 64–70.

11. Омельченко И.Н., Клеювская О.В. Глобально-ориентированные изменения в современных стратегиях высокотехнологичных фирм // Наука и образование. Электронное научно-техническое издание. Эл № ФС 77 - 30569. Государственная регистрация № 0421100025. 2007. – URL: <http://technomag.edu.ru/doc/60555.html> (дата обращения 17.03. 2007 г.)
12. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
13. Райзберг Б.А., Лозовский А.П., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
14. Российская электронная библиотека «Эрудиция», 2009. – URL: http://www.erudition.ru/referat/printref/id.29850_1.html (дата обращения 11.01. 2009 г.)
15. Трейси М., Вирсма Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
16. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. – Изд-во «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
17. Фрайд Дж., Хайнмайер Хенсон Д. Rework: бизнес без предвззудков. – Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2010. – 208 с.
18. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. – N.Y.: Doubleday, 1996. – P. 11–39.
19. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. – Prentice Hall, 2002. – 1000 p.
20. Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996. – 297 p.
21. Porter M. Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power (Harvard Economic Studies). – Harvard University Press, 1976. – 254 p.