назревшие пути

интеграционный менеджмент

В настоящее время происходят кардинальные изменения в международном разделении труда, о чем зримо свидетельствует такое явление, как глобализация мировой экономики. Чем глубже процесс вовлечения страны в мирохозяйственные связи, чем более открытой становится ее экономика, тем больше благ с меньшими затратами национальных факторов производства получает ее население. В то же время процессы глобализации неразрывно связаны и с глобальными проблемами человечества. Экономическая деятельность привела к истощению природных ресурсов, избыточной нагрузке на биосферу, к неадекватной демографической ситуации. Каждый случай нерационального использования ресурсов миллионами действующих предприятий суммируется в колоссальные потери и ведет к глобальной экологической катастрофе.

Хачатуров А.Е.
декан экономического факультета, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга РХТУ им. Д.И. Менделеева

Наше благополучие немыслимо в ситуации истощения природных ресурсов и разрушения среды обитания. Невозобновимость (и в ряде случаев – исчерпанность) ресурсов становится еще одним фактором глобальной самоорганизации, приводит, в конечном итоге, к видоизменению конкурентных отношений в направлении кооперации с целью общего выживания и повышения рыночной определенности. Возникла новая доминирующая потребность человеческого общества. Люди всё больше стали стремиться не только к изобилию и доступности необходимых товаров и услуг, но и к сохранению и улучшению среды обитания, к совершенствованию качества жизни.

Если представить экономический процесс как преобразование обществом редких ресурсов посредством производства в необходимые продукцию и услуги, их последующие распределение (прежде всего посредством рынков) и потребление, то задача менеджмента в этом процессе заключается в обеспечении рационального и эффективного использования ресурсов, а задача маркетинга – в направлении экономического процесса в целом и менеджмента в частности на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, вытекающего из их потребностей.

Адам Смит писал, что *спонтанный порядок на рынке является результатом взаимодействия различных, часто противоположных стремлений, целей и интересов многочисленных его участников*. Именно такое взаимодействие приводит к установлению того никем не предусмотренного и не запланированного порядка на рынке, который выражается в равновесии спроса и предложения. Однако, на определенном этапе развития общества, которое является самоорганизующейся системой, сознательное стремление к цели становится необходимым условием рационального использования ограниченных ресурсов. В противном случае достижение общественной пользы становится результатом огромных потерь. Поэтому говорить о сбалансированном подходе к решению экономических, социальных и экологических проблем следует не как о благом пожелании, а как о закономерном этапе развития человеческой цивилизации.

Сегодня нельзя рассчитывать на успех, если деятельность организации не будет соответствовать стандартам, установленным лучшими компаниями, в какой бы части земного шара они не находились. Политика государственного протекционизма больше не может защитить своих производителей [1], поскольку государства в эпоху глобализации постепенно утрачивают возможность эффективного макроэкономического регулирования с помощью таких традиционных рычагов как таможенные барьеры, изменение курса национальной валюты и

говорить о сбалансированном подходе к решению экономических, социальных и экологических проблем следует как о закономерном этапе развития человеческой цивилизации

ставки рефинансирования.

Чтобы Россия могла стать полноправным участником новых мирохозяйственных связей, ответить на глобальные угрозы, нам необходимо руководствоваться экономической доктриной, основанной на приоритете потребностей человека и общества и направленной на достижение социальной стабильности и обеспечение экономического роста на принципах концепции устойчивого развития[1].

Основы такого стратегического подхода только начинают формироваться в нашей хозяйственной практике. Зачастую руководители российских компаний, вынужденные решать сложнейшие проблемы, которые связаны с самим существованием руководимых ими предприятий, не видят стратегической перспективы и не занимаются стратегическим планированием. Казалось бы, возникает замкнутый круг. Отсталые технологии, изношенное оборудование, недостаток оборотных средств и отсутствие инвестиций ведут к несоответствию российских товаров (а также процессов их производства) международным требованиям, касающимся обеспечения качества продукции, ее экологической и промышленной безопасности, проведения мероприятий по охране труда и здоровья персонала.

Это несоответствие, в свою очередь, выступает в роли серьезного препятствия не только для выхода на международные рынки, но и для успешной деятельности на внутреннем рынке. Как же разорвать этот порочный круг? Только ли с помощью инвестиций? Необходим и другой эффективный инструмент, используемый, как ни парадоксально, в полной мере крайне редко – *интеграционный менеджмент,* то есть менеджмент, ориентированный на интеграцию систем, в соответствии с принципами «Ка-

[1]*Комиссия ООН по окружающей среде и развитию определяет устойчивое общество как общество, «удовлетворяющее нужды сегодняшнего поколения, не лишая будущее поколение возможности удовлетворять их собственные нужды».*

чество – Здоровье – Безопасность – Окружающая среда» (Quality – Health – Safety – Environment). Отметим, что речь идет о рыночных инструментах повышения результативности и эффективности бизнеса, о новых возможностях работы на рынке, основанных на принципиально новом отношении к ресурсам.

Понятие «эффективной стратегии» в системе общего менеджмента организации стало ключевым еще двадцать лет назад, однако, несмотря на все многообразие концептуальных решений, *до сих пор не было выработано единой парадигмы, учитывающей особенности современного этапа развития человечества как самоорганизующейся системы.*

Причиной возникновения и схода со сцены конкурентной борьбы организаций (компаний, фирм, предприятий) являются объективные предпосылки, складывающиеся во внешней среде. Не многим из них удается уловить направление «ветра перемен» и выживать, благодаря или вопреки действию внешних обстоятельств. И уж совсем немногие оказываются долгожителями.

Вопрос о том, насколько парадигма стратегического управления способна увеличить шансы современной организации на выживание, становится все более и более актуальным. Это связано, прежде всего, с тем, что общество заинтересовано в том, чтобы каждый обладатель ограниченных ресурсов, использовал их максимально эффективно: *утраченными ресурсами воспользоваться уже не удастся, а непроизводительное воздействие на окружающую среду все равно может осуществиться.* Именно такого воздействия следует избегать.

Изучение богатого зарубежного и не очень богатого отечественного опыта организационного развития показывает, что менее успешные компании сегодня продолжают следовать традиционным установкам классической теории

зачастую руководители российских компаний не видят стратегической перспективы и не занимаются стратегическим планированием

стратегического управления, стремясь поддерживать и развивать те свои качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде. Такие компании, как правило, применяют типовые стратегии, выбираемые по критерию обеспечения максимального стратегического отрыва [2]. Более успешные компании, напротив, всегда сосредотачиваются на манипулировании своими ресурсами.

Для полного удовлетворения требований окружения (даже до конца не осознанных) основное внимание в этих компаниях уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся в их распоряжении ресурсов. Иными словами, *такие организации развиваются по принципу маркетингового видения «себя во внешней среде».* Знать, на что способна организация, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых они становятся востребованными окружением, и создать эти условия – вот залог успеха в современном деловом мире. Оказывается, что более успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в своем окружении, они активно действуют в направлении создания такой среды вокруг себя, которой они соответствуют в максимальной степени.

Ярким примером может служить повсеместное внедрение принципов всеобъемлющего менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента в области безопасности труда, сопровождающиеся сертификацией по стандартам ISO серий 9000 и 14000 и OHSAS 18000 (в области охраны труда), которые в свою очередь являются откликом социума как самоорганизующейся системы на исчерпание природных ресурсов и экологические проблемы.

насколько парадигма стратегического управления способна увеличить шансы современной организации на выживание, становится все более и более актуальной

Совокупность последовательных эволюционных сдвигов самоорганизующейся бизнес-си-

стемы можно представить следующим образом.

общество заинтересовано в том, чтобы каждый обладатель ограниченных ресурсов, использовал их максимально эффективно

Небольшая организация в процессе своего эволюционного развития рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда давление внешней среды становится невыносимым, т.е. подходит к точке *бифуркации*. Далее процесс самоорганизации либо оставляет ее за бортом рынка, либо она переходит *на новый уровень управления – стратегический*. Если в организации активно используются маркетинговые инструменты и она к этому судьбоносному моменту сумела аккумулировать необходимые ресурсы – у нее есть все шансы выжить.

Будучи достаточно крупной по уровню обеспеченности ресурсами, организация приобретает некоторую *инерцию развития*. Следующим шагом, позволяющим успешно миновать очередной экстремум траектории организационного развития, становится поиск путей уменьшения неопределенности внешней среды. Один из самых распространенных выходов – укрупнение через поглощение посредников и поставщиков, т.е. *вертикальная интеграция и диверсификация*. С одной стороны, подобный ход делает компанию более стабильной, с другой – еще сильнее увеличивает ее рыночную «неповоротливость». Высшее руководство принимает решение о размывании границ организации, предоставляя бизнес-единицам большую свободу при принятии решений и развязывая таким образом руки корпоративному центру [3]. В конце концов, стратегическое руководство приходит к выводу, что есть более эффективные способы уменьшить неопределенность внешней среды.

После очередного кризиса «границ», *организация может детерминировать среду*, структурируя ее под себя, *путем внедрения стандартных процедур управления и контроля производственной деятельности в другие ры-*

Издательство Путь

ночные объекты, к которым, прежде всего, следует отнести ее партнеров по бизнесу, сохраняя при этом их юридическую и финансовую независимость: организации-спутники, поставщики и посредники. Именно этот процесс набирает сейчас обороты. Внедрение международных стандартов ISO серий 9000 и 14000, а также OHSAS 18000 (в области охраны труда) уменьшает неопределенность внешней среды для *сообщества компаний*, которые внедрили современные интегрированные системы менеджмента.

Для упрочения позиций российских производителей на внешнем и внутреннем рынках необходимо рассматривать подходы к организации и управлению производством через призму интеграции процессов повышения экономической эффективности производства, качества выпускаемой продукции, минимизации воздействия на окружающую среду, охраны здоровья и обеспечения промышленной безопасности.

разработка путей

Литература

Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2000. – 272 с.

Hamel G. Prahalad C.K. (1989), Strategic intent, Harvard Business Review, May-June.

В. Кетельхен. Степени свободы в разработке корпоративной стратегии. // Маркетинг. – 1998. – № 5.

Annotation

The article analyses the problem of introduction of integrated management approaches into the practices of Russian economy. It is demonstrated that to improve international and national market positions of Russian organisations it is necessary to consider management priorities via interrelatedness and integration of aims in such fields as economic efficiency, quality improvement, environmental impact minimisation, and occupational health and safety.

pn