

## Стратегия компании и интеграция внутрифирменного управления в организациях

### Основная часть

При создании стратегии деятельности компании важно, прежде всего, четко определиться с содержанием ключевых понятий и сформировать общую методологию создания стратегии. Содержание и смысл понятия устанавливаются путем описания его существенных признаков (критериев), позволяющих оценить и классифицировать понятие, а также определить его место в общепринятой парадигме (концептуальной схеме) данной дисциплины. Такие парадигмы или представления о реальности «оказывают определяющее влияние на то, что в той или иной отрасли считается реальностью..., фактами, и то, как данная дисциплина трактует самое себя» [1, с.97]. Именно поэтому в общественных науках (в том числе менеджменте), как отмечает Питер Друкер, «самым важным следует считать систему общих представлений» [1, с.98].

Под методологией (рабочее определение) мы будем понимать концептуальные подходы к построению определенной деятельности и принципы, принятые нами для классификации и обобщения такой деятельности; в нашем случае – подходы и принципы построения стратегии, успешно реализуемой на практике, то есть эффективной, работающей стратегии. Ключевые проблемы стратегии по-прежнему связаны с ее реализуемостью на практике и способностью фирмы к непрерывной адаптации (гибкости) в условиях изменяющейся среды.

Адаптируемость компании, достижение стратегических целей и операционная результативность ее деятельности во многом определяются правильностью, быстротой и эффективностью принятых управленческих решений. Но когда мы принимаем решения, накапливаем их, осознаем, обобщаем, формализуем и, наконец, хотим передать накопленный управленческий опыт, пытаемся выделить то, что объединяет известные нам факты, мы исходим, как правило, из наших ценностей – личных и организационных.

Ценности – это устойчивые ментальные установки (представления) относительно наших приоритетов, то есть того, что мы считаем значимым, правильным и важным. Ценности в организации – это «стандарты (правила), по которым сотрудники определяют приоритеты, позволяющие им судить о привлекательности заказа, важности клиента, заманчивости идеи нового продукта и т.д.» [2].

Таким образом, на основе личных и организационных ценностей мы формулируем, создаем и укореняем принципы, стандарты, правила, процедуры, критерии, нормы наилучшего поведения, которыми следует руководствоваться, чтобы получить необходимый результат. В организации система таких направляющих принципов для принятия решений в конкретной области, создающих механизм достижения целей, образуют политику, а менеджеры и сотрудники обеспечивают развертывание политики на всех уровнях (например, политика в области качества, закупок, безопасности и т.д.).

*Анализ понятия «стратегии» и смещение фокуса на внутреннюю среду компании*

Исходным для нашего анализа является понятие «стратегия» фирмы. Классическое определение стратегии дал в начале 1960-х годов А.Чандлер (Chandler): стратегия – это «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [Цит.по: 3, с.33]. Через два десятилетия Л. Куинн (Quinn) уточнил понимание стратегии как «системы (или плана), интегрирующего общие цели организации, политику и последовательность действий в одно целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает размещать и распределять ресурсы организации уникальным и эффективным образом, исходя из сферы компетенций и слабостей компаний, предполагаемых изменений окружающей среды и внезапных действий умных противников» [Цит.по:3, с.52].

Как видно из данных определений, стратегия – это интегрирующее понятие, вбирающее в себя несколько важных признаков (критериев), позволяющих их выделить, оценить и классифицировать. Так, хорошая стратегия должна содержать в себе такие существенные признаки, как набор долгосрочных целей в будущем (функция целеполагания), программа действий, средства и инструменты (функция целедостижения), распределение ресурсов организации, учет изменений и факторов отраслевой среды, особенно требований потребителей и действий конкурентов.

Генри Минцберг говорит о нескольких укоренившихся в науке определениях понятия стратегии [3, с.14-19]: во-первых, стратегия – это намеченный план, ориентир, направление развития организации. Как некое желаемое состояние это будущее организации задает цели настоящего;

в этом смысле Чандлер говорил о том, что миссия и стратегия (цели будущего) определяют структуру компании, то есть организационная форма и модель совместной работы обусловлены функцией и спецификой деятельности. К примеру, стратегия широкой диверсификации требует децентрализованной структуры [Цит. по:11, с.57].

Во-вторых, стратегия – это модель (паттерн), которая сформировалась в результате предыдущей деятельности и поведения субъекта, то есть некая мысленная устойчивая связка привычных и повторяющихся решений в голове стратега. Такая стратегия вырастает из прошлого поведения субъекта и определяется этим прошлым.

В этом понимании стратегии Ицхак К. Адизес утверждал, что сложившаяся структура организации (прошлое) определяет ее стратегию, особенно на этапе ее реализации: «С моей точки зрения, Чандлер был прав в том, что стратегия должна определять структуру, но в действительности мой опыт говорит о том, что существующая структура определяет текущую стратегию... Структура определяет поведение; структура определяет стратегию» [4]. Под такой «стратегопределяющей» структурой имеется в виду, прежде всего, ее наиболее устойчивая, развитая и сложная форма – многопрофильная корпорация как совокупность централизованных служб и многочисленных, географически разделенных подразделений.

В рамках определения и создания эффективных стратегий Г.Минцберг подчеркивает важность стратегического мышления, которое всегда направлено к цели и основывается на прогнозе будущего; такое мышление нацелено на «открытие новых стратегий, которые способны переписать правила конкурентной игры и предвидеть возможное будущее, кардинально отличное от настоящего» [3, с.56].

Питер Друкер развивал свое понимание стратегии как перспективы или теории бизнеса, аккумулирующей как прошлый опыт предпринимателя и менеджера (взгляд «назад и внутрь»), так и видение будущего предприятия – взгляд «вперед и вверх» [2, с.17]. Как говорил еще Ф.Ницше, все, что мы видим, мы видим в перспективе. В этом смысле каждый менеджер является одновременно и стратегом, когда явно или неявно формирует и развивает некое свое видение развития ситуации и перспектив своей компании.

Широкое распространение получило на практике, в научной и образовательной среде понимание стратегии как занятие определенной товарной позиции на рынке, предложенное Майклом Портером [5]. Образно говоря, его понимание стратегии как позиция – это взгляд «вниз» (место встречи товара с покупателем) и «вовне» (на внешний рынок). Он рассматривает стратегию в двух аспектах – позитивном (что нам следует делать, какие виды деятельности выбирать) и негативном (что делать стратегически неверно или долговременно невозможно). Стратегия в позитивном смысле – это «система взаимодополняющих видов деятельности» и «создание согласованности между видами деятельности компании», когда новые или дополнительные виды деятельности определяются не изменчивыми запросами рынка, а «подгоняются» под выбранную долгосрочную стратегическую позицию. Такая согласованность приводит к эффекту целостности, синергии, чудесной интегрированности всех видов деятельности компании. Так создается уникальная позиция компании на рынке, обеспечивается ее долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество, не позволяющее конкурентам легко и быстро копировать ее бизнес-модель. Портер выделяет известные типовые стратегии дифференциации, лидерства по

издержкам и стратегии, фокусированные на конкретном продукте или сегменте.

Для Портера не менее важное стратегическое значение имеет постоянный выбор фирмой того, «чего не следует делать». В этом отношении «стратегия – это компромиссы в конкуренции», когда нужно отстаивать свою, ранее принятую уникальную позицию в отрасли и сознательно стремиться избегать удовлетворения потребительских нужд вне своей стратегической ниши: то есть необходимо идти на компромиссы и уступать другим фирмам те части рынка, которые не относятся к избранной ею стратегической позиции. В связи с этим, отмечает Портер, захватившая многих менеджеров идея обязательного роста компании (концентрированного, интегрированного или диверсифицируемого), желание обслуживать самые разнообразные рынки, имитируя действия конкурентов или лидеров рынка, часто уничтожает уникальность позиции компании, снижает уровень согласованности ее видов деятельности, подрывает устойчивое конкурентное преимущество и тем самым, разрушает стратегию.

Из числа российских исследователей в области стратегического менеджмента отметим определение Г.Н. Константинова. На основе анализа современных исследований в данной сфере он сформулировал стратегию следующим образом: «понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленный на создание устойчивых конкурентных преимуществ» [6].

По мнению Ю.П. Адлера, развивающего стратегию непрямого действия, «стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов.

Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели» [7].

Здесь уместно отметить, что в бывшей советской плановой экономике предприятия не нуждались в разработке стратегии как таковой, поскольку у них не было свободы маневра. Они были нацелены на выполнение спущенных сверху государственных заказов и получали для этого распределенные сверху ресурсы, то есть функции целеполагания и целедостижения находились в основном вне сферы управления предприятием; при этом внешняя и внутренняя среды деятельности были достаточно стабильными.

Современная академическая и прикладная литература по вопросам стратегического менеджмента посвящена стратегии преимущественно на уровне бизнес-единицы: как эта единица позиционирует себя на рынке и как она использует свои возможности, чтобы получить конкурентные преимущества. Такие рекомендации достаточны лишь для компаний, имеющих простую структуру.

Стратегия же современных больших многопрофильных компании (корпораций) тесно переплетается с ее структурой и уровнями централизации управления. Если на высших уровнях управления решающее значение имеют вопросы стратегии, интеграции, синергии, то на уровне менеджмента среднего и низового звена преобладают решения в области эффективности операций, продуктовой специализации, локальной адаптации.

Сегодня большинство компаний представляют собой сложную совокупность централизованных и децентрализованных бизнес-единиц. К примеру, наиболее распространенная в больших по размерам корпорациях матричная организация с двойным подчинением позволяет, с одной стороны, использовать преимущества централизованной коор-

динации, функционального опыта и экономии за счет масштабов производства, с другой стороны, сохранять преимущества местной автономии и предпринимательства (например, в области маркетинга и сбыта).

Прямая задача менеджмента – искать наилучшие способы координации деятельности сотрудников и различных подразделений на основе использования труда, интеллекта, мотивов поведения других людей. Мощный эффект от согласованности и синергии действий продуктовых и географических бизнес-единиц подобен эффекту от синхронизаций усилий гребцов успешной команды. Менеджмент создает свою добавленную стоимость, когда выгоды от его деятельности по мониторингу, координации и распределению ресурсов превосходят издержки, связанные с его содержанием.

Синхронизация усилий сотрудников, эффективная реализация принятой стратегии, выбор и принятие правильных решений предполагают единство ценностей в организации. Несмотря на активное привлечение различных количественных методов осуществления выбора, на практике критерии принятия решений задают чаще всего руководящие принципы и ценности лидеров, сотрудников компании, организации в целом (организационная культура). Ценности сотрудников и культура организации конкретизируются в конкретных правилах, системах, процедурах, управленческих практиках. Как образно выразились Томас Питерс и Роберт Уотерман по результатам исследования несколько десятков передовых компаний США, «лучшие компании представляют собой комбинацию 10% разумного анализа и 90 % любви к тому, что они создают» [11, с.144].

В компаниях с сильной организационной культурой ценности становятся «стержневыми правилами игры»,

которые указывают направление, координируют и синхронизируют действия, помогают реализовать стратегию в условиях неопределенности и изменчивости. По мнению Джима Коллинза и Мортена Хансена, такой набор долговечных работающих правил или рецептов, специфичных для каждой компании, имеют признаки СМАК (Специфика, Методичность и Константа) [8]).

В известной концепции 7-S McKinsey для проектирования интегрированных организаций и оценки уровня менеджмента компании в центр семи основных элементов фирмы поставлены именно общие, разделяемые персоналом ценности. Совместные ценности включают в себя нормы, стандарты и практики взаимодействия в компании, принципы корпоративной культуры, ключевые аспекты миссии предприятия, отношение к работе, соревновательный дух и дух сотрудничества среди работников, поддержание связи с руководством компании и т.д. Как отметил Сундар Пичаи, генеральный директор высокотехнологичной компании Google, «в основе всего лежит создание культуры взаимодействия» [9].

Когда сотрудники разделяют совместные ценности и имеют общие с организацией цели (конгруэнтность целей), они действуют эффективно и, как следствие, стратегия и стратегические цели компании чаще всего успешно реализуются. Критерии реализуемой (правильной) стратегии по McKinsey, просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Стратегия в отличие о разделяемых в организации ценностей является «жестким» элементом семи “S” компании. Для того чтобы создать стратегическое соответствие интегрированной организации и эффект синергии (синхронизации),

важны эффективные управленческие системы (systems). McKinsey определяет системы как “формальные процессы и процедуры, используемые для управления организацией, включая системы управленческого контроля, системы оценки результатов деятельности и вознаграждения, планирования, формирования бюджета и распределения ресурсов, информационные системы и системы распределения” [цит. по: 10].

Эффективность инвестиций в развитие управленческих систем, включая инвестиции в информационные системы и технологии, зависит от соответствующих изменений во внутренней среде фирмы – человеческом капитале и организационной культуре. Поэтому, к примеру, успешное применение западных управленческих технологий в Казахстане требует комплексного подхода: многие практики являются взаимодополняющими, то есть комплементарными друг к другу, и не работают одна без другой.

Сегодня фокус стратегического анализа смещается с источников прибыли во внешней среде на источники прибыли внутри компании: на цели и ценности, организационную культуру и практики, ресурсы и способности, гибкие организационные структуры и адаптированные управленческие системы.

Исследования 12 000 компаний в 34 странах мира, завершённые в 2017 году в Гарвардской бизнес-школе, показали, что неудачи в реализации стратегий многих компаний вызваны тем, что они не были выстроены и стратегически подкреплены организационной культурой и ее неотъемлемой частью – управленческими практиками, а также отсутствовало доверие в организации к новым процессам [9].

В целом исследователями разработано немало схем и концепций, описывающих общую эволюцию и парадигму теории управления, влияющих на методологию разработки стратегии ком-

паний. С учетом цели настоящей статьи автором принята за основу периодизация Ричарда Скотта, который выделяет четыре

основные эпохи в разработке теории и практики управления (таблица 1).

Таблица 1 – Четыре эпохи развития теории управления и ее основные разработчики

	Закрытая система, внутренние факторы и изменения	Открытая система, внешние факторы и изменения
Рациональность, рационально действующее лицо	I. 1900–1930 гг. Вебер, Тейлор	III. 1960–1970 гг. Чандлер,
Социальность, социально действующее лицо, человеческий фактор	II. 1930–1960 гг. Мэйо, Макгрегор, Бернанд, Селзник	IV. С 1970 гг..... Уайк, Марч и др.
Примечание – Составлено по источнику [11, с.16].		

Каждая из этих эпох определяется уникальным сочетанием элементов в двухмерной системе координат: от закрытой до открытой системы, и от полностью рационального субъекта до социально ориентированного.

«Социальная» концепция (парадигма) исходит из того, что решения относительно целей компании являются не механистическими, но связаны с предпочтением и выбором определенных ценностей. Еще в 1960-е годы Филипп Селзник утверждал, что «учреждение организации означает внедрение ценностей»; вообще, разработка и внедрение целей компании – это «творческая задача, поскольку это подразумевает преобразование людей и коллективов из нейтральных, технических единиц в участников, у которых есть самостоятельность, чуткость и заинтересованность...» [Цит.по:11, с. 34].

Теория ценностей Д. Канемана и А. Тверски (позже переименованная в теорию перспектив) в противовес традиционной теории рационального выбора стала эффективной «моделью, прогнозирующей реальные решения, принимаемые реальными людьми» [Цит. по: 7, с. 48]. Выбор и принятие решений на основе ценностей осуществляются не столько путем «трезвого» рационального мышления, сколько в рамках определен-

ной социальной среды, моделей поведения в прошлом, норм справедливости, тематических рамок, ограничений и прочих факторов, которые оказывают влияние на лидеров и сотрудников, работающих в компаниях. Нобелевский лауреат по экономике 2017 года Ричард Талер отмечает, что «в бизнесе более глубокое понимание поведения человека имеет такое же важное значение для успеха, как и знание финансовой отчетности и администрирование деятельностью компании. В конце концов компаниями управляют Люди, а их подчиненные и клиенты также являются Людьюми.» [Цит. по:7].

Согласно концепции Честера Барнарда, позже подхваченной Гербертом Саймоном, лауреатом Нобелевской премии по экономике, роль лидера заключается в управлении социальными силами организации, формировании и направлении ценностей. Он утверждал, что успешный руководитель – это создатель ценностей, заботящийся о неформальном социальном состоянии организации [Цит.по:11, с.65]

Авторская схема создания интегрированной стратегии в виде последовательного процесса преобразований внутренней среды компании основана на данной «социальной» или «ценностной» парадигмы и представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Концептуальная схема создания интегрированной работающей стратегии (взгляд «вовнутрь» организации)

Суть работы менеджера – выявление управленческих проблем и обеспечение их решений. В данной схеме действует последовательный принцип – для решения проблем в блоке «Ресурсы и способности, развертывание политики» необходимо подняться на более высокую (первопричинную) сферу «Структуры и системы» и их проектирование; корень же решения проблем в последней сфере лежит еще выше (или глубже) – в области ценностей и организационной культуры фирмы.

Например, большая часть решений, связанных с достижением высокого качества продукции, лежат в области проектирования; а лучшее проектирование осуществляется людьми, для которых непрерывное совершенствование является важной внутренней ценностью и частью организационной культуры. Таким образом, качественная работа и продукция во многом зависят от мотивации людей убедительными для них ценностями.

Говоря философским языком, именно внутренние ценности человека (убежде-

ния, предпочтения, представления) определяют смысл данного ему в настоящем ощущения (феномена, события). Такой смысл находится, как правило, не в самом текущем моменте или процессе, но только в более широком контексте реальности: смысл объекта не существует вне такого широкого контекста. Образно говоря, если контент (например, содержание текущего операционного процесса) – Царь, то контекст (вышестоящий мотивирующий смысл) – Бог. И когда мы поднимаемся на этот новый уровень реальности, мы находим действительное решение возникших проблем. Эту взаимосвязь проблем и возможности их решений на ином уровне указывал еще Альберт Эйнштейн: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла. Нужно встать выше этой проблемы, поднявшись на следующий уровень».

Данная авторская модель создания внутренне интегрированной стратегии, сфокусированной на внутренней среде фирмы, в определенной мере переклика-

ется с известной моделью Джима Коллинза [9]. Согласно его концепции, выдающиеся компании постепенно накапливают потенциал и затем стремительно растут путем последовательного чередования трех составляющих процесса – дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия.

Влияние и взаимосвязь составляющих интегрированной стратегии подтверждены в эмпирических исследованиях, в частности, в совместном с П. Сериковым диагностическом исследовании корпоративной культуры крупного казахстанского предприятия в сфере водоснабжения и водообеспечения [13].

### Заключение

Эффективному менеджеру важно научиться сводить воедино различные направления своей работы, развивать способность смотреть одновременно «внутри» организации (внутренняя среда как источник конкурентного преимущества) и «вовне» компании – тенденции рынка, конкуренты, потребители, поставщики и т.д.

Сегодня фокус стратегического анализа смещается с источников прибыли во внешней среде на источники прибыли внутри компании [14]: цели и ценности организации, ресурсы и способности, управленческие системы, организационная культура и т.д.

Большую часть своего времени менеджеры заняты выявлением проблем, выработкой и реализацией их решений. Предложенная в статье модель помогает выявить первопричины проблем в организациях. Так, для решения сложных проблем в блоке «Ресурсы и способности» чаще всего первопричину следует искать в сфере «Структуры и системы», в области целеполагания и культуры организации.

Сегодня человек превращается в основной актив компании – именно он способен быстро адаптироваться к изменениям среды, создавать и внедрять новое, мыслить социально (думать о потребителях). Но человек также и самый сложный фактор развития компании в следствие своей личностной многослойности и интегрированности в различные системы и общности.

Обобщенный опыт в сфере управления показывает, что для устойчивой успешной работы организации, необходимо учитывать, использовать, развивать, изменять человеческий фактор, ценности сотрудников, корпоративную культуру. Определять стратегию фирмы без учета культуры организации – значит, плыть против течения. Как иронично заметил в 2005 году Питер Друкер, «культура съедает стратегию на завтрак».

В условиях неопределенностей, непрерывных и быстрых изменений предпочтений потребителей и действий конкурентов фирмам не следует опираться на ненадежные внешние ресурсы, переменчивые возможности рынка, уменьшающуюся привлекательность отраслей.

При создании эффективной долгосрочной стратегии развития необходимо сместить фокус на внутреннюю среду фирмы в следующей последовательности:

- изучить и выделить организационные ценности и культуру, сформировать простые, согласованные и долгосрочные цели;

- на их основе определить приемлемую организационную структуру, адекватные управленческие системы;

- на базе отличительных ресурсов и способностей фирмы и с учетом условий внешней среды и уровня конкуренции сформулировать стратегию компании.

Для успешной реализации стратегии важно далее полное развертывание политик в конкретных областях, доведение

их до каждого подразделения и каждого сотрудника, достижение безусловного выполнения рабочих стандартов и операционных процессов.

*Список использованных источников*

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. - М.: ИД Вильямс, 2006. – 432 с.
2. Кристенсон К., Овердорф М. Ваш ответ подрывным переменам // в сборнике: Управление бизнесом. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 34 с.
3. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента». – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 530 с.
4. Адизес К. Ицхак Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 285 с.
5. Портер М. Что такое стратегия? // В кн.: Стратегия. Harvard Business Review: 10-лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 40-46 с.
6. Константинов Г.Н. Стратегическое мастерство. Курс лекций. – М.: Высшая школа экономики, 2016. – 10 с.
7. Адлер Ю.П., Маслов Д.В., Назарова И.Г. Форум Деминга: стратегия качества для России. - Астрахань: ИД «Астраханский университет», 2011. – 27 с.
8. Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 191 с.
9. Садун Р. Google раскрывает тайны// Harvard Business Review Россия. URL:<http://www.hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p22711> (дата обращения: 12.09.2017).
10. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 58 с.
11. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: ИД Вильямс, 2005.
12. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила

традиционной экономики и как на этом заработать». – М.: Эксмо, 2017. – С.18.

13. Мусалипов Х.К., Сериков П.Г. Управлением знанием, и корпоративная культура в организации // В кн.: Материалы международной научно-практической конференции / Менеджмент Университет 03.11.2017 г. – Алматы, 2017.

14. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012. – 30 с.

*References*

1. Drucker P. Encyclopedia of Management. - M.: ID Williams, 2006. (in Russ.). – 432 p. (in Russ.)
2. Christenson K., Overdorf M. Your answer to subversive changes. In the collection: Business management, Harvard Business Review: Top 10 articles.- M.: Alpina Publisher, 2017. – 34 p. (in Russ.)
3. Mintsberg G., Alstrand B., Lampel J. Strategic safari: excursion through the wilds of strategic management». M.: Alpina Publisher, 2013. – 530 p. (in Russ.)
4. Adizes K. Y. Life Cycle Management Corporation. St. Petersburg: Peter, 2007. - 285 p. (in Russ.)
5. Porter M. What is strategy? // In the book: Strategy. Harvard Business Review: Top 10 articles.- M.: Alpina Publisher, 2016. – p.40-46. (in Russ.)
6. Konstantinov G.N. Strategic mastery. Lecture course. Moscow: Higher School of Economics, 2016. - 10 p. (in Russ.)
7. Adler Yu.P., Maslov DV, Nazarova I.G. Deming Forum: quality strategy for Russia. Astrakhan: Publishing House», Astrakhan University». – 2011. – 27 p. (in Russ.)
8. Collins J., Hansen M. Great at their own choice. M: Mann, Ivanov and Ferber. – 2013. – 191 p. (in Russ.)
9. Sadun R. Google reveals secrets. Harvard Business Review Russia, /[www.hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p22711](http://www.hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p22711) (reference date: 12/09/2017). (in Russ.)
10. Kaplan R., Norton D. The organization focused on strategy. As in the new business environment, organizations that use a balanced

scorecard succeed. М.: Olimp-Biznes, 2009. – 58 p. (in Russ.).

11. Peters T., Waterman R. In Search of Perfection. Lessons of the most successful American companies. - М.: ID Williams, 2005. (in Russ.).

12. Thaler R. New Behavioral Economics. Why do people violate the rules of the traditional economy and how to make money on it? “. М., Eksmo, 2017. – p. 18. (in Russ.).

13. Musapirov Kh.K., Serikov P.G. “Knowledge management and corporate culture in the organization”. Materials of the International Scientific and Practical Conference in Almaty Management University 03.11.2017. (in Russ.).

14. Grant R. Modern strategic analysis. St. Petersburg: Peter, 2012. – 30 p. (in Russ.).

### Түйін

Біріктірілген ұйымдардың стратегиясы мен ішкі стратегиялық сәйкестігі. Бұл жұмыстың мақсаты компанияның стратегияларының қалыптасуы мен біріктірілген ұйымдарды құрудың теориялық және әдістемелік ережелерін әзірлеу болып табылады. Мақалада ұйымның ішкі бөліктерінің сәйкестігі, стратегия, құн туралы түсініктер талданады. Нәтижесінде, ұйымдардың проблемаларын, әсіресе стратегиялық сипаттағы мәселелерді тиімді шешуге теориялық және әдіснамалық көзқарас негізделген. Мақалада тұрақты бәсекелестік артықшылықтарды тудыратын компанияның интегралды стратегиясын (ұйымға ішкі көрініс) құрудың авторлық тұжырымдамалық моделі (схемасы) ұсынылған. Жұмыстың нәтижесі компанияның стратегияларының және интеграцияланған ұйымдарды құру кезінде қолданылуы мүмкін.

*Түйін сөздер:* стратегия, құрылым (структура), интеграция, ішкі фирмалық басқару.

### Summary

Strategy and internal strategic compliance of integrated organizations. The purpose of this work is to develop theoretical and methodological provisions for the formation of company strategies and the creation of internally integrated organizations. The article analyzes the concepts of strategy, value and strategic correspondence of internal parts of the organization. As a result, the theoretical and methodological approach to the effective solution of problems of organizations, especially those of a strategic nature, is substantiated.

The author's conceptual model (scheme) of creating an integrated working strategy of the company (an inward view of the organization) that creates sustainable competitive advantages is presented in the article. The results of the work can be applied in the development of company strategies and the creation of integrated (internally integrated) organizations.

*Keywords:* strategy, structure, integration, intrafirm management.