

H. Igor Ansoff

Strategic Management

Classic Edition

palgrave
macmillan

[Купить полную версию книги](#)

Игорь Ансофф

Стратегический менеджмент

Классическое издание



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск

2011

ББК 65.290-21
УДК 658.1
А71

*Научный редактор — проректор по внутривузовской
координации и работе с филиалами
Санкт-Петербургского государственного университета
экономики и финансов (СПбГУЭФ),
д. э. н., профессор Петров А. Н.*

Ансофф И.

А71 Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2011. — 344 с.: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).

ISBN 978-5-388-00077-4

Издание содержит оригинальный, классический текст Игоря Ансоффа, пионера и «отца стратегического менеджмента». Данная работа считается основополагающей в области стратегического менеджмента – концепции, определяющей базу современного бизнеса. Ансофф детально рассматривает деятельность организаций в условиях турбулентной среды и выявляет факторы успеха. В его книге описан поистине новаторский подход к построению стратегических возможностей и стратегического выбора, оказавший, как показало время, огромное влияние на целое поколение управленцев и стратегов. Эта книга по сей день остается одним из главных трудов на тему стратегии бизнеса.

ББК 65.290-21
УДК 658.1

Права на издание получены по соглашению с Palgrave Publishers Ltd.
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Ansoff Family Trust, 1979, 2007
ISBN 978-0-230-52548-1 (англ.) © Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2011
ISBN 978-5-388-00077-4 © Издание на русском языке, оформление
ООО Издательство «Питер», 2011

Нажмите здесь, чтобы перейти на наш сайт

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| Предисловие к русскому изданию (А. К. Ляско) | 8 |
| Предисловие (Г.-И. Накамура) | 15 |
| Отец стратегического менеджмента | 15 |
| Эволюция трудов доктора Ансоффа | 15 |
| Профессор Дэвид Хассей об Игоре Ансоффе | 17 |
| Стратегический менеджмент: три определяющие черты подхода доктора Ансоффа | 19 |
| Игорь Ансофф как ученый и гуманист | 20 |
| Мои рекомендации читателям | 21 |
| Игорь Ансофф и стратегический менеджмент (Р. Ансофф) | 25 |
| Оспаривание (отрицание) системы и изменение культуры | 28 |
| Необходимое разнообразие и менеджмент сложных, динамических систем | 30 |
| Перечень иллюстраций | 22 |
| Перечень таблиц | 24 |
| 1 Введение | 34 |
| Структура знаний | 34 |
| Возможности этой книги | 36 |
| Предыстория | 41 |
| 2 Общая структура | 44 |
| Организации, обслуживающие потребности среды обитания | 44 |
| Деятельность ESO | 49 |
| Центры множественной власти | 55 |
| Обзор модели | 57 |
| 3 Среда обитания в исторической перспективе | 63 |
| Индустриальная революция | 63 |
| Эпоха массового производства | 64 |
| Эпоха массового маркетинга | 65 |
| Переход к постиндустриальной эпохе | 68 |

| | |
|--|------------|
| Среда обитания некоммерческих организаций | 76 |
| Основные тенденции | 78 |
| 4 Модель бюджетирования | 84 |
| Стратегическая интенсивность | 84 |
| Зависимость от среды обитания | 89 |
| Критическая масса | 92 |
| Бюджетный микст | 95 |
| 5 Модель турбулентности среды обитания | 100 |
| Предсказуемость | 100 |
| Новизна изменений | 105 |
| Нарастание турбулентности | 109 |
| Эволюция организационного интеллекта | 113 |
| Шкала турбулентности | 115 |
| Стратегическое наступление | 122 |
| Влияние правил игры | 127 |
| 6 Стратегические возможности | 132 |
| Открытость поведения | 132 |
| Управленческие возможности | 138 |
| Компетенция общего менеджмента | 139 |
| Компетенция логистики | 148 |
| Стратегическая емкость | 151 |
| Динамика стратегических возможностей | 154 |
| Модель потенциала стратегических показателей деятельности | 159 |
| 7 Власть | 166 |
| Эволюция структуры власти | 166 |
| Модель динамики власти | 169 |
| 8 Стремление и культура | 180 |
| Шкала поведения стремления. Типы поведения стремления | 180 |
| Эволюция и институционализация реализации стремлений | 190 |
| Культура и поведение стремления | 197 |

| | |
|--|------------|
| 9 Стратегическое лидерство | 206 |
| Стили стратегического лидерства | 206 |
| Легитимность лидерства | 215 |
| Лидерство в сфере решений | 218 |
| Лидерство в сфере действия | 225 |
| Поведение стратегических менеджеров | 227 |
| Восприятие среды обитания | 233 |
| Коммуникация ожиданий | 238 |
| 10 Модель стратегического выбора | 242 |
| Потенциал деятельности и потенциал влияния | 242 |
| Модель ожиданий от деятельности | 245 |
| Модель стремлений к деятельности | 256 |
| Выбор стратегического наступления | 265 |
| 11 Транзитивное поведение | 273 |
| Отложенный ответ на изменение | 273 |
| Опережающий ответ на изменение | 284 |
| Стратегическая неожиданность | 289 |
| Социальная инерция | 292 |
| Стратегическая пассивность | 299 |
| 12 Модель транзитивного поведения | 303 |
| Методы транзитивности | 303 |
| Импульсы транзитивности | 307 |
| Схемы транзитивности | 311 |
| Суммарная модель транзитивного поведения | 318 |
| 13 Базовые аксиомы | 328 |
| Теория познания сложности | 328 |
| Ключевые аксиомы | 337 |
| Примечания | 340 |

Предисловие к русскому изданию

Книга, которую читатель держит в руках, является одной из первых попыток систематического изложения принципов стратегического менеджмента, понимаемого как совокупность намерений и действий, которые придают фирме устойчивую и долгосрочную конкурентную позицию в условиях сложности и неопределенности рыночной среды. Следует отметить, что три десятилетия, прошедших с момента выхода первого издания фундаментальной работы Игоря Ансоффа, подтвердили правильность выдвинутых им подходов к построению корпоративной стратегии. Эти подходы основаны на поддержании курса на стратегическое предпринимательство, создании инновационных продуктов и технологий, своевременном реагировании на изменения структуры спроса и технологических возможностей, а также осуществлении стратегического лидерства, проявляемого топ-менеджерами компании в процессе построения опережающих конкурентных преимуществ на быстро меняющихся и разнообразных продуктовых и отраслевых рынках.

После выхода монографий «Корпоративная стратегия» и «Стратегический менеджмент», которые впервые увидели свет в 1960–1970-х гг., Игорь Ансофф завоевал репутацию классика теории стратегического управления и одного из самых оригинальных мыслителей в области менеджериальных дисциплин. Многие из предложенных автором идей изложены

нетривиальным образом и не очень просты для восприятия. Тем не менее, позднейшее развитие стратегической мысли и практики построения долгосрочных стратегий корпоративного уровня показало чрезвычайную плодотворность концепций и решений, впервые разработанных в книгах Ансоффа. Из всего разнообразия идей и подходов этого ученого, консультанта и практика корпоративного управления здесь будет уместным выделить пять основных принципов, которыми, следуя Ансоффу, руководствуются современные фирмы, работающие над построением успешных стратегий рыночного присутствия в глобальной среде.

Во-первых, речь идет о выработке стратегических реакций на возрастающий темп изменений в окружающей среде, а также на растущую сложность и неопределенность рыночной действительности. Ансофф описывает соответствующие процессы термином «усиление турбулентности», имея в виду, в первую очередь, рост новизны происходящих изменений, а также увеличение напряженности в среде обитания фирм (сейчас для характеристики изменчивых и агрессивных рынков мы чаще употребляем название «гиперконкурентная среда»). Согласно гипотезе Ансоффа, в течение XX в. основные события, происходившие в среде обитания фирм, «становились все более непривычными и быстрыми, возможности их предвидения и предупреждения уменьшались, а методы реагирования на них дорожали». Это значит, что процессы планирования и адаптации фирм к меняющейся рыночной действительности носят все более сложный характер, а цена ошибки в выстраивании соответствия между стратегией фирмы и ее рыночным окружением многократно возрастает. Так, например, неспособность предвидеть характер и темп изменений в области цифровых технологий копирования и печати, проявившихся на рубеже XX–XXI вв., способствовала резкому ухудшению конкурентных и финансовых позиций компаний *Xerox* и *Kodak*, каждая из которых в свое время не

только занимала доминирующее положение в соответствующем сегменте рынка, но и являлась родоначальником технологических и маркетинговых решений, сформировавших эту рыночную область. Игорь Ансофф справедливо обращает внимание на тот факт, что увеличение скорости изменений и растущая сложность среды обитания современных компаний переводят задачи стратегического планирования деятельности корпораций на качественно новый уровень: компании должны выступать инициаторами таких инновационных решений в области создаваемых ими продуктов и производственных процессов, которые учитывают сложные изменения в окружающей среде и способствуют опережающему развитию конкурентной позиции фирмы в условиях растущего рыночного разнообразия.

Подобный подход к формированию и последующей реализации стратегии фирмы тесно смыкается с другой идеей Ансоффа, относительно непрерывного снижения предсказуемости среды обитания компаний. В условиях радикальных рыночных сдвигов организации должны вырабатывать новые подходы к решению проблем в своей деятельности, которые не просто транслируют сложившийся опыт реагирования компаний на изменения в их внешней среде, но и имеют отчетливо выраженные элементы инновационности и корпоративного предпринимательства, позволяющие фирме значительно опережать своих конкурентов в скорости и эффективности адаптационных процессов. Растущий объем инноваций и ускорение вывода новых поколений продукции на рынок характеризуют теперь не только деятельность высокотехнологичных секторов экономики, но и всех остальных отраслей и сегментов рынка, где доминируют те производители, которые сумели заранее рассчитать, как именно изменится спрос на их товары и услуги, и своевременно реализовали производственные и сбытовые решения, направленные на удовлетворение меняющихся потребностей. Современные конкурент-

ные процессы в целом ряде отраслей, от производства модной одежды до выпуска автомобилей, демонстрируют правоту логики Ансоффа, который подчеркивал важность опережающего реагирования компаний на возрастающую изменчивость и непредсказуемость в среде их деятельности. Успех компании в быстро меняющемся рыночном окружении может быть достигнут только благодаря тому, что корпорация учится постоянно, быстро и эффективно выводить на рынок инновационные поколения продукции, существенно превосходящие по своим свойствам и характеристикам предложение ее конкурентов. В свою очередь, стратегия поддержания новизны в продуктах компании требует развития внутренних структур и процессов корпоративного предпринимательства, которые поощряют принятие фирмой серьезных рисков, обучение инновационным возможностям и активные действия в конкурентной среде.

Третьей важной и актуальной идеей, заключенной в тексте классической монографии Игоря Ансоффа, является представление о комплексности компетенций фирмы, необходимых для успешной рыночной конкуренции. Автор считает, что каждому типу стратегического наступления в процессе конкурентного соперничества должна соответствовать наиболее эффективная комбинация ключевых компетенций фирмы, в общем случае включающих в себя свойства лидерства, организационную структуру и систему менеджмента, управляющую процессом создания стоимости в компании. Такой взгляд на проблему формирования ключевых компетенций компании представляется чрезвычайно содержательным, поскольку акцентирует необходимость построения интегрированных и взаимосвязанных сочетаний ресурсов и способностей, являющихся источником долгосрочной конкурентной позиции компании. Например, финансовый и коммерческий успех ведущего дискаунтерного авиаперевозчика на территории США, компании *Southwest Airlines*, связан как раз

с образованием компетенций в структуре фирмы, которые взаимно поддерживают и дополняют друг друга. Однородный парк самолетов, производительные команды сотрудников и продуманная организационная культура, вызывающая позитивный отклик со стороны пассажиров авиакомпаний, образуют комплексный набор сильных сторон внутренней деятельности фирмы, который ее конкурентам будет чрезвычайно трудно скопировать или превзойти. Комплексность ключевых компетенций, о которой говорит Игорь Ансофф, является решающим фактором в борьбе за приоритетную позицию фирмы в условиях частых и непредсказуемых рыночных изменений, а также возрастающей сложности конкурентной среды.

Четвертой особенностью модели стратегического менеджмента, предложенной Ансоффом, является установление четкой взаимосвязи между стратегией и организационной культурой компании. По мнению автора, стратегическая культура фирмы включает нормы и ценности социальной группы, к которой компания себя относит. В то же время, нормы и ценности, которыми руководствуется фирма, обуславливают выбор линии ее стратегического поведения. Ансофф специально останавливается на особой организационной культуре компаний, чья деятельность направлена «не на постоянное и стабильное улучшение, а на извлечение максимально возможного из сложившейся ситуации». Такие фирмы, по мнению автора, наиболее часто являются инициаторами стратегических и операционных изменений. Множество примеров работы компаний, радикально изменивших принципы деятельности в своих отраслях, от *Wal-Mart* до *ИКЕА*, показывают важность обладания сильной организационной культурой для того, чтобы достигать целей своего стратегического развития, одновременно порождая инновационные бизнес-модели и закладывая новые принципы конкурентного соперничества.

Поскольку организационную культуру компании в значительной мере создают и поддерживают ее стратегические лидеры, возникает необходимость в осмыслении роли лидерства в успешном построении стратегии рыночного присутствия фирмы. Это пятая и последняя по степени перечисления (но не по важности) черта, характеризующая подход к выработке корпоративной стратегии, предложенный Игорем Ансоффом. Под стратегическим лидерством автор подразумевает влияние на стратегическое поведение фирмы, которое способствует ее успеху и выживанию. Особую значимость проявлениям лидерства придает характер современных глобальных рынков, на которых конкурируют компании. Руководство и контроль над деятельностью компаний, а также поиск инновационных путей их развития и новых перспективных сегментов спроса на их продукцию протекает в условиях увеличивающейся сложности и неопределенности рыночной среды и возрастающей активности соперничающих фирм. Примеры успешной реализации стратегического лидерства, от создания принципиально новых моделей деятельности на классических рынках (Анита Роддик и британская косметическая компания *Body Shop*) до радикального реформирования конкурентных позиций фирмы, порождающего новые сектора ее рыночного присутствия (Стивен Джобс и корпорация *Apple*), показывают, что интеллект, креативность и настойчивость лидеров в формировании и осуществлении стратегической линии поведения компании являются залогом долгосрочного успеха в конкурентной борьбе и надежным способом обеспечить привлекательность бизнеса для акционеров, потребителей и потенциальных инвесторов.

Мы видим, что несмотря на значительный срок, прошедший с момента выхода классических трудов Игоря Ансоффа, основные идеи и концепции, сформулированные автором, не потеряли своей актуальности и содержательности. Остается пожелать российскому читателю книги «Стратегический ме-

менеджмент» творческого осмысления подходов к корпоративной стратегии, предложенных Ансоффом, и их применения в практике организации рыночной деятельности компаний, конкурирующих и добивающихся успеха в сложных, непредсказуемых и часто меняющихся условиях внешней действительности.

Александр Кириллович Ляско,
доктор экономических наук,
профессор Института бизнеса
и делового администрирования
Академии народного хозяйства
при Правительстве РФ

Предисловие

ОТЕЦ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Доктор Игорь Ансофф ушел от нас в возрасте 83 лет в день празднования годовщины французской революции — 14 июля 2002 г., что достаточно символично, учитывая его революционный вклад в две базовые дисциплины теории управления — корпоративную стратегию и стратегический менеджмент. Во-первых, он был хорошо известен как автор бестселлера «Корпоративная стратегия», опубликованного впервые в 1965 г.¹ Во-вторых, публикация в 1979 г. книги «Стратегический менеджмент» и ее успех привели к тому, что доктор Ансофф был признан во всем мире как «отец стратегического менеджмента».

ЭВОЛЮЦИЯ ТРУДОВ ДОКТОРА АНСОФФА

Эволюция монументальных трудов доктора Ансоффа может быть рассмотрена в горизонтальном и вертикальном измерении, что показано на рис. П.1.



Рис. П. 1. Эволюция трудов доктора Ансоффа: дисциплины и основные книги

В первом измерении — горизонтальном — отражены научные дисциплины: от корпоративной стратегии/стратегического планирования до стратегического менеджмента. По всей видимости, для читателей важно знать, что первая из вышеупомянутых дисциплин является составным элементом второй.

Другое — вертикальное — измерение отражает содержание научных трудов: от сложных и концептуальных исследований к их адаптации до уровня реализации в бизнес-практике.

Кроме того, на рис. П.2 читателям предлагается панорамный вид «Вершин Ансоффа» как метафорическое выражение его фундаментальных трудов.

ПРОФЕССОР ДЭВИД ХАССЕЙ ОБ ИГОРЕ АНСОФФЕ

При обсуждении выдающегося вклада доктора Ансоффа в развитие теории стратегического менеджмента логично обратиться к статье профессора Д. Хассея «Последовательный вклад доктора Ансоффа в стратегический менеджмент»². Эта работа характеризуется глубоким пониманием профессиональных интересов и личности доктора Ансоффа. Насколько мне известно, помимо этой статьи, не существует других источников, где так всеобъемлюще и полно раскрывался бы новаторский характер работ И. Ансоффа и их место в контексте бизнес-менеджмента.

Таким образом, я попытаюсь ограничить себя, упоминая только те достоинства работ И. Ансоффа, которые не были обсуждены в статье профессора Хассея.

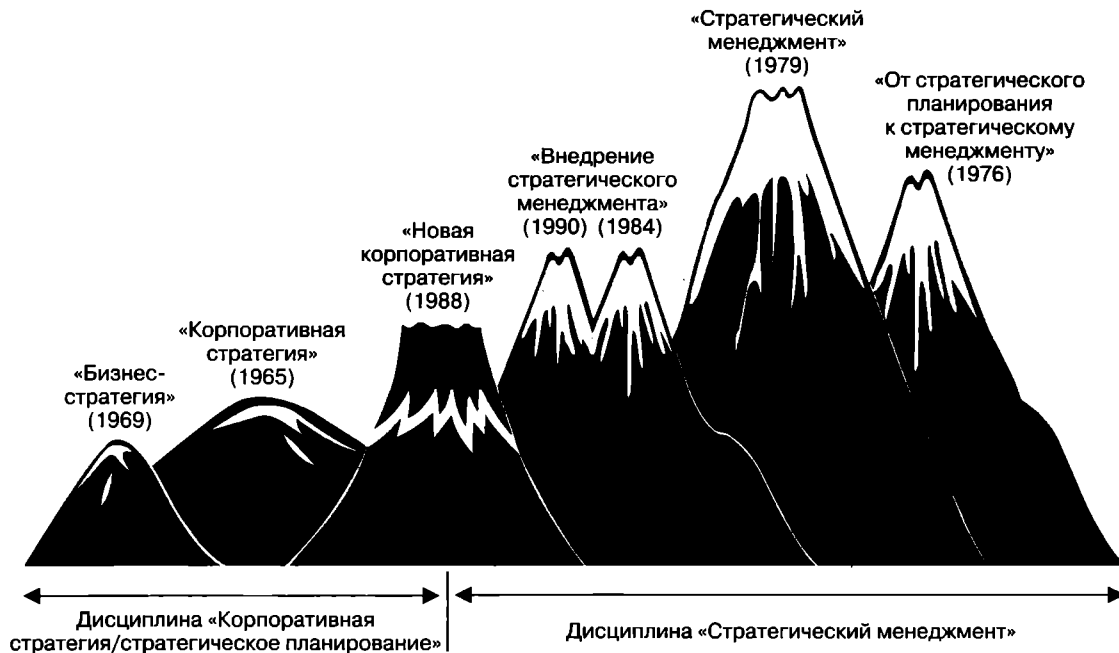


Рис. П.2. Вершины доктора Ансоффа: монументальные труды

Примечание: высота каждой вершины пропорционально обозначает мое видение уровня абстракции/сложности каждой концептуальной структуры.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТРИ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЧЕРТЫ ПОДХОДА ДОКТОРА АНСОФФА

С позиций сегодняшнего дня черты подхода доктора Ансоффа могут быть интерпретированы следующим образом:

1. *Новое видение Европы — общемировое.* Природный дар доктора Ансоффа, помноженный на практический и научный опыт, полученный в Европе и США, позволил ему противопоставить восприятие Европы узкой и ограниченной чисто американской традиции. В статье профессора Хассея этот вопрос рассматривается с разных позиций.
2. *Подход, основанный на выдвижении и проверке гипотез.* Базовая позиция доктора Ансоффа определяется подходом, основанным на выдвижении и проверке гипотез, который, в свою очередь, поддерживается междисциплинарным видением проблемы, о чем будет сказано ниже. Представленные здесь гипотезы по определению требовали проверки бизнес-практикой в течение последних двадцати пяти лет, и будут приниматься во внимание в течение следующих двадцати. Во-первых, как показано на рис. П.1, концептуальный подход, предложенный в работе «Стратегический менеджмент», был эмпирически всесторонне проверен докторскими диссертациями и разноплановыми научными исследованиями, проведенными под руководством доктора Ансоффа и его последователей в бывшем Международном университете США и ныне действующем Объединенном международном университете в Сан-Диего. Во-вторых, наиболее значимая часть элементов, составляющих его концептуальный подход, была всесторонне изучена ре-

альным деловым миром, так же как и корпоративная окружающая среда, частично через лучшие рыночные образцы отличившихся компаний, независимо от их национальной принадлежности, размера и сферы деловой активности, и частично через опыт читателей.

3. *Междисциплинарный подход*, охватывающий широкий спектр научных знаний от естественных наук к социальным. Доктором Ансоффом были использованы научные достижения философии, логики, математики, физики, физиологии и экономики для объяснения всей сложности управления бизнесом в конкретных ситуациях.

ИГОРЬ АНСОФФ КАК УЧЕНЫЙ И ГУМАНИСТ

В 1980 г. была опубликована японская версия «Стратегического менеджмента», в это время там же я принимал участие в семинарах, организованных для ведущих топ-менеджеров. Ниже приведена выдержка из диалога, который состоялся до начала первого семинара:

Игорь Ансофф: О, это вы — профессор Гин-Ичи Накамура! Как вам удалось перевести книгу, содержание которой даже сам автор не понимает?

Гин-Ичи Накамура: Спасибо, Игорь. Это прежде всего благодаря тому, что я глупее вас.

Так, после нашей первой шутки, мы почувствовали, что понимаем друг друга, а тесная дружба началась с первых минут знакомства.

Этот пример может быть достаточным, чтобы продемонстрировать, что Игорь был не только ученым, но и гуманистом, веселым человеком, — Человеком с большой буквы.

МОИ РЕКОМЕНДАЦИИ ЧИТАТЕЛЯМ

Книга «Стратегический менеджмент» — наивысшее достижение Игоря Ансоффа. Поначалу она может показаться сложной, однако я уверен, что внимательные и заинтересованные читатели будут вознаграждены новыми знаниями. Я желаю успеха каждому читателю!

Гин-Ичи Накамура, президент Японского общества стратегического управления, глава и профессор Высшей школы менеджмента университета Шох-Ин, заслуженный профессор Токийского университета науки и технологии

Перечень иллюстраций

П.1. Эволюция трудов доктора Ансоффа: дисциплины и основные книги

П.2. Вершины доктора Ансоффа

2.1. Границы исследования

2.2. Модель поведения ESO

3.1. Скорость изменения коммерциализации

3.2. Скорость распространения изменения

4.1. Распределение бюджетов на стратегические цели в двух отраслях

4.2. Различия видов организаций в зависимости от рынка

4.3. Бюджетирование и критическая масса

5.1. Предсказуемость изменения

5.2. Время реагирования в сравнении с новизной и в сравнении с ранним инициированием ответа

5.3. Изменяющиеся отношения между предсказуемостью и новизной

5.4. Орбитальный аналог турбулентности

5.5. Типы стратегического наступления

5.6. Турбулентность и экономическая эффективность

5.7. Экономическая эффективность коммерческих и некоммерческих отраслей

6.1. «Воздействие Макнамары» на общий менеджмент Министерства обороны США

6.2. Выравнивание ESO со средой обитания

7.1. Модель структуры власти

9.1. Изменяющееся участие в принятии стратегического решения

10.1. Карта прошлой и будущей турбулентности

10.2. Формирование ожиданий

10.3. Влияние стратегической культуры и возможностей менеджмента на восприятие турбулентности

10.4. Процесс формирования ожиданий

10.5. Формирование стремлений к деятельности

10.6. Выбор стратегического наступления

Перечень иллюстраций и таблиц

10.7. Процесс согласования стремлений деятельности и поведения

11.1. Отложенная реакция на угрозу

11.2. Опережающий ответ на изменение среды обитания

12.1. Выравнивание стратегического поведения

12.2. Импульсы транзитивности

12.3. Схемы транзитивного поведения

12.4. Время реагирования в стабильной и реактивной культурах

12.5. Время реагирования в предвидящей и реактивной культурах

12.6. Время для ответа в исследовательской и креативной культурах

12.7. Влияние среды обитания, власти, лидерства и культуры на транзитивное поведение

Перечень таблиц

3.1. Сложность среды обитания

5.1. Эволюция знаний об изменении среды обитания

5.2. Шкала турбулентности среды обитания для отрасли промышленности

5.3. Уровни предпринимательской турбулентности

5.4. Уровни маркетинговой турбулентности

6.1. Уровни организационной открытости

6.2. Профили компетенции общего менеджмента

6.3. Признаки компетенции логистики

6.4. Структурные разрезы компетенции логистики

6.5. Коэффициенты эффективности компетенции для стратегического наступления

7.1. Структура власти и процесс

8.1. Варианты поведения стремления

8.2. Диапазон поведения стремления, осуществимый при различных процессах власти

8.3. Стратегическая культура

11.1. Отношение социальной инерции к власти и культуре

12.1. Междисциплинарное описание поведенческих ролей

Игорь Ансофф и стратегический менеджмент

В данной статье* стратегический менеджмент исследуется в контексте жизни и творчества его создателя — Игоря Ансоффа; значимость его вклада в науку особенно проявляется при сопоставлении идей Ансоффа с постмодернистскими возражениями против приобретения системных и прочных знаний в социальной сфере и применения методологических подходов для успешного управления организациями. По всей видимости, мнение такого рода постмодернистских критиков не более значительно, чем возрождение философского скептицизма.

Отметим, что является доказанным использование при разработке концепции стратегического менеджмента положений кибернетики, которая имеет отношение к успешной деятельности сложных и динамичных систем.

Альфред Норт Уайтхед однажды предположил, что все начинается и заканчивается философией. Мы можем добавить, что история философии представляет собой непрекращающуюся борьбу между двумя группами теоретиков: одни ученые применяют системный подход и находятся в поиске выдерживающих испытание временем знаний как основы для

* Статья посвящена памяти Дэвида Хассея.

развития лучших путей понимания мира и управления им; другие в большей или меньшей степени придерживаются философского скептицизма, рассматривают мир как неуправляемый по своей природе, в котором знания и практика быстротекущи, преходящи, недолговечны и всегда зависят от конкретного времени, контекста и культурного окружения.

Имея некоторое представление об этих двух взглядах, можно по достоинству оценить великих философов, придерживающихся системных позиций. В качестве примеров вспомним Декарта и его известное изречение: «Я мыслю, значит, я существую», или Канта, который, обращаясь к доводам диалектики, утверждал, что осознание любого термина, например «горячий», должно быть предвосхищено пониманием того, что горячим не является. Сегодня считается, что высказывания, подобные этим, должны быть отброшены как тривиальные философские умствования³.

Однако эти фундаментальные истины частично являлись продуктом поиска концепций, которые могли бы быть под защитой и вне досягаемости упреков даже самых убежденных скептиков. То есть это были очень серьезные ответы тем, кто от софистов (Коленда) и до деконструкционистов, социальных конструкционистов (Деррида, Джерджен) продолжает доказывать, что невозможно приобрести фундаментальные знания и представить принципы, в соответствии с которыми мы могли бы лучше понять мир и систематически управлять им, не говоря уж о деловой фирме! Для постмодернистских скептиков в конечном счете не существует правды о современном мире, поскольку мы видим мир не в его реальности, а таким, каким он интерпретируется в определенный момент времени, воспринимается и конструируется нашими чувствами, а также как он окончательно формируется личным опытом в рамках окружающей культуры (Каллер). Как различные культуры и их представители отличаются по своему опыту

и восприятию, а культура и индивидуальные пристрастия изменяются с течением времени, так будут варьировать и определения категорий и концепций, используемые для описания мира. Поскольку эти категории и концепции существуют не сами по себе, а лишь как порождение культуры, они всегда открыты к изменению, переинтерпретации и даже к разрушению. Этот процесс может начинаться достаточно безобидно. Например, в теории менеджмента мы находим сомнение Минтцберга по поводу понятия стратегии: «Человеческая натура такова, что мы имеем склонность настаивать на определении каждого понятия. Но вероятно, мы обманываем сами себя, претендуя на то, что каждое понятие, как, например, концепция, может быть сужено до единственного определения. В действительности мир может быть истолкован по-разному».

Однако, если не существует ясного определения, что означает термин (например, такой, как «концепция»), сложно представить себе идею, используемую как часть какого-то более крупного разъяснения (например, в теории стратегического менеджмента). Но в соответствии с философским скептицизмом жизнеспособность любого концепта как основы теории разрушается в дальнейшем под воздействием утверждения, что подобные концепты — это всего лишь описательные артефакты, которые могут применяться наилучшим образом только в определенных культуре, контексте и времени, в рамках которых были созданы⁴. Более того, подобного рода мнения являются всего лишь рассуждениями. Как отмечает Сиостранд, «некоторые ученые не видят разницы между вымышленным и действительным изложением фактов». Однако не существует объективных критериев, на основании которых можно признать какое-то мнение более или менее правдивым в сравнении с другими. Рассуждения подобного рода равнозначны, другими словами, в соответствии с философией бес-

пристрастности все мнения на Земле имеют одинаковую ценность и не может существовать объективного метода для выбора наиболее точного — вы можете сказать все что угодно об этом мире, и все будет принято. Социальным конструкционистам нужно предложить еще какие-либо способы, посредством которых мы можем приобретать знания, являющиеся чем-то большим, чем мнение на конкретный момент времени. В любом случае значение подобного рода постмодернистского скептицизма и его приложение к знаниям и теории в социальных науках стало совершенно понятно благодаря Джерджену: «Как ни стараются деконструкционисты, при ближайшем рассмотрении ясная, элегантная и неотразимая рациональность выходит на поверхность, и их логика рушится, их значение неопределенно».

Под маской культурно обогащенной альтернативы, исповедующей анахронистическое и заметно устаревшее видение науки, деструктуризация не способствует ее пониманию, а лишь бесконечному опровержению. В итоге совершенно непонятно, почему социальный конструкционизм и его методы деструктуризации должны быть восприняты более серьезно, чем другие предлагаемые подходы. Джерджен признает, что этот подход «не предлагает основания, неизбежной рациональности, средств установления его базисного превосходства по сравнению с другими точками зрения». Действительно интересно, какие усилия предпримет современный менеджмент, чтобы деструктурировать деловой мир.

ОСПАРИВАНИЕ (ОТРИЦАНИЕ) СИСТЕМЫ И ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Ни у кого не вызвало бы удивления, если бы в начале своего жизненного пути Игорь Ансофф присоединился к филосо-

фам-скептикам от менеджмента. Но может быть, из-за занятий естественными науками и практического опыта менеджера он отверг точку зрения скептиков и рассматривал проблемы сложности и изменения с системных позиций. Он полагал, что этих проблем нельзя бояться, — их нужно покорить.

И. Ансофф родился во Владивостоке в 1918 г., во времена одной из величайших революций XX в. В 1924 г. его семья переехала в Москву. Некогда его семье принадлежала фабрика в Туле, и по этой причине новые власти считали ее буржуазной и потенциально контрреволюционной. Эта подозрительность произвела неизгладимое впечатление на И. Ансоффа. Во-первых, он навсегда отказался от того, что Ром Харе однажды назвал *культурным допингом*, и пассивного принятия любых окружающих культур⁵. Во-вторых, это способствовало рождению в нем революционного духа, который восставал против присоединения к любой системе, наряду недоверием к системе, претендовавшей на то, чтобы быть значительной или замечательной.

Вот как Ансофф описывает этот дух: «...проявляет себя через мою неспособность присоединиться к другим системам, в которых я жил, учился и работал. Он усиливает мое желание преуспевать, чтобы заставить эти системы признать меня и воздать мне должное. Он заставляет меня преуспевать через создание инновационного вклада, который оспаривает системные культуры».

В 1936 г. семья Ансоффа переехала в Америку. Игорь владел русским и немецким языками и лишь немного говорил по-английски, но это не помешало ему окончить среднюю школу в течение года. Различные языки и культуры не явились непреодолимыми препятствиями, неизбежно ведущими к постмодернистскому солипсизму и сомнению. Ансофф полагал, что культуры нужно оценить и наслаждаться ими; дело каждого индивида — критически их усвоить и взять лучшее из каждой.

К 1948 г. Ансофф получил степень магистра Технологического института им. Стивенса в области машиностроения и степень доктора в сфере прикладной математики. Позднее, в управленческом подразделении компании *Lockheed*, он решал различные задачи, как менеджер перестроил проблемное инженерное подразделение и восстановил его прибыльность. Затем снова занялся научной работой. В 1969 г. основал отделение аспирантуры Университета управления им. Вандербилта и, несмотря на значительное сопротивление, настоял на многонациональной ориентации. Он также провел научное исследование, доказавшее, что компании, которые при диверсификации используют стратегическое планирование, оказываются в более выгодном положении, чем те, что полагаются на рекламные трюки. Это исследование в сочетании с успешным управленческим опытом убедило его, что системный менеджмент является основой успеха фирмы. Семнадцать лет И. Ансофф преподавал в Международном колледже бизнеса Соединенных Штатов, а начиная с 1983 г. стал известен как консультант во многих средних и крупных фирмах по всему миру.

НЕОБХОДИМОЕ РАЗНООБРАЗИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ СЛОЖНЫХ, ДИНАМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Полное толкование научных идей Игоря Ансоффа от начала и до конца может быть найдено в книге «Внедрение стратегического менеджмента». Несомненно, в будущем специалисты сделают всеобъемлющую оценку стратегического менеджмента и его места в истории. Нашей целью в данный момент является рассмотрение ключевых концепций работы И. Ансоффа.

Многое в стратегическом менеджменте основано на идеях, заимствованных из кибернетики и менеджмента динамичных, сложных систем. В частности, И. Ансофф модифицировал закон необходимого многообразия, сформулированный У. Росс. Т результатом деятельности любой системы требуемое число контрольных механизмов должно соответствовать числу элементов системы. Эшби приводит в пример газетного фотографа, который должен запечатлеть разные объекты и предоставить их ясное изображение, каждое из которых достигается под влиянием различных условий, определяемых множеством факторов, таких как расстояние и свет. В условиях многообразия камера с зафиксированным разрешением вряд ли воспроизведет точный образ. Для того чтобы иметь результат, камера фотографа должна иметь множественное разрешение. Чем разнообразнее условия, в которых камера должна работать, тем большее количество потенциальных разрешений требуется. Разрешение оптимальной камеры будет зависеть от конкретных условий окружающей среды, в которых данный фотограф осуществляет свою деятельность.

Стратегический менеджмент вобрал в себя принципы необходимого многообразия, и поэтому его можно отнести к теории случайностей. Этот факт свидетельствует о том, что успех организаций в целом и каждой фирмы в отдельности не может быть достигнут с использованием какого-нибудь единственного, статического набора рекомендаций. Наоборот, финансовый успех зависит от правильного применения определяемых обстоятельствами методов, которые учитывают изменения в настоящем и будущем разнообразии окружающей среды функционирования организаций. Для того чтобы обеспечить достижение оптимальных результатов, организация должна использовать виды планирования и инструменты реализации планов в соответствии с тем, как меняется сложность окружающей среды. Более того, поскольку, по всей видимости,

движущие силы операционной среды изменяются с течением времени, организация должна во что бы то ни стало избежать слепого доверия той тактической линии, которая, возможно, была успешна в прошлом, но не гарантирует такого же результата в будущем. Вместо этого должен осуществляться активный мониторинг внешней среды и уровня *турбулентности*, который представляет собой частоту и типы изменений, происходящих в ней. В идеале менеджеры, располагающие непрерывно поступающей, обновляемой и исчерпывающей информацией, могут идентифицировать и применять соответствующие планы и процедуры, которые разработаны для определенных уровней турбулентности. И, если они хорошо сочетаются с реальными условиями внешней среды, организация может достичь большего успеха. Ансофф называет этот феномен *стратегической гипотезой успеха*.

Таким образом, в соответствии со стратегическим менеджментом успешная организация является динамичной. Ее внутренняя конфигурация меняется в зависимости от условий, выявленных в среде ее функционирования. Оптимальная конфигурация будет зависеть от целого множества изменяющихся факторов, включающих вид предлагаемого продукта или услуги, продолжительность использования до устаревания, накал конкурентной борьбы. Например, сегодня успешная фирма по производству персональных компьютеров и успешная компания, обеспечивающая поставку воды, вероятно, имеют различные системные характеристики. Конечно, в будущем это может измениться.

По всей видимости, с каждым прошедшим днем мир становится более сложным и даже непреодолимым. Вероятно, по этой причине всегда находятся приверженцы возврата к простоте и философскому скептицизму. Игорь Ансофф отрицает такой путь. Вместо этого он прославляет все оттенки сложности и наслаждается ими. Посредством его философии, лежа-