

Нгуен Фыонг Туен

Магистрант,

Московский педагогический государственный университет,

Институт социально-гуманитарного образования,

Кафедра экономической теории и менеджмента

СТРАТЕГИИ СИСТЕМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ КАК МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАМКА

Аннотация: В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и стремительного развития цифровизации многонациональные корпорации сталкиваются с необходимостью повышения операционной эффективности, гибкости адаптации и эффективности цепочек поставок. Одним из эффективных решений является разработка и внедрение стратегии системной интеграции. Однако стратегия системной интеграции до настоящего времени не получила всестороннего осмысления с точки зрения её концепции и роли в стратегическом управлении на уровне предприятия в международном бизнесе.

Цель данного исследования заключается в разработке теоретической основы, раскрывающей сущность и роль стратегии системной интеграции как механизма стратегического управления в международном бизнесе. В работе применяются методы обзора научной литературы, анализа и сравнительного исследования, направленные на уточнение концепции и выявление роли стратегии системной интеграции в международном бизнесе. На этой основе осуществляется обобщение полученных результатов и предлагается теоретическая модель стратегии системной интеграции как механизма стратегического управления.

Результаты исследования способствуют расширению понятийного аппарата в области изучения стратегии системной интеграции в международном бизнесе на уровне предприятия и формируют основу для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

Ключевые слова: стратегия системной интеграции; стратегическое управление; международный бизнес; многонациональные корпорации; системная интеграция

Nguyen Phuong Tuyen

Master's student,

Moscow State Pedagogical University,

Institute of Social and Humanitarian Education,

Department of Economic Theory and Management

SYSTEM INTEGRATION STRATEGY AS A MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR ENTERPRISES IN INTERNATIONAL BUSINESS: A THEORETICAL FRAMEWORK

Abstract: In the context of increasing global competition and the rapid advancement of digitalisation, multinational corporations face growing pressure to enhance operational efficiency, adaptive flexibility, and supply chain value. One effective solution is the implementation of a system integration strategy. However, the system integration strategy has not yet been comprehensively examined in terms of its concept and role in strategic management at the enterprise level in international business.

The objective of this study is to develop a theoretical foundation for understanding the concept and role of system integration strategy as a mechanism of strategic management in international business. By applying literature review, analytical, and comparative methods, this study aims to clarify

the concept and role of system integration strategy in international business. Based on this, the study further generalises the findings to develop and propose a theoretical model of system integration strategy as a mechanism of strategic management.

The findings contribute to expanding the conceptual understanding of system integration strategy in international business at the enterprise level and provide a foundation for future theoretical and empirical research.

Keywords: system integration strategy; strategic management; international business; multinational corporations; system integration

1. Введение

В условиях усиливающейся глобализации предприятия расширяют свою трансграничную деятельность, чтобы воспользоваться преимуществами международного бизнеса. Международные бизнес-операции формируют цепочки создания стоимости и бизнес-структуры, географически рассредоточенные. Многонациональные компании теперь не действуют как независимые субъекты, а работают на основе построения тесной сети связей между материнскими компаниями и дочерними предприятиями. Это значительно увеличивает сложность организации и управления бизнесом, особенно в международном масштабе.

Это увеличение сложности обусловлено множеством различных факторов, таких как географическая рассредоточенность цепочек создания стоимости, различия в культурной среде, законодательстве, политике и деловой среде между странами [1]. Между тем международные бизнес-операции требуют от предприятий гибкой адаптации к изменениям потребностей клиентов и колебаниям международной деловой среды. Это создаёт для предприятий проблему управления деятельностью в трансграничной цепочке создания стоимости, обеспечивая при этом согласованность процессов, информации и данных для эффективной

координации операций и управления. В этом контексте необходимость внедрения стратегии системной интеграции становится всё более важной для бизнеса.

Однако большинство современных исследований рассматривают системную интеграцию с технической точки зрения. При таком подходе системная интеграция рассматривается как инструмент поддержки операций. Однако технология играет не только функциональную роль, но и напрямую влияет на создание ценности и имеет важное значение для формирования бизнес-стратегий [2]. Поэтому изучение стратегии системной интеграции с точки зрения стратегического управления имеет большое значение.

В данном исследовании разработана теоретическая основа для объяснения роли и механизмов стратегии интегрированных операционных систем как механизма стратегического управления, а также того, как она влияет на эффективность международных бизнес-операций компании.

2. Теоретическая основа

Исследование основано на теориях международного бизнеса и стратегического управления и направлено на объяснение того, каким образом многонациональные корпорации формируют и поддерживают конкурентные преимущества в условиях международного бизнеса и интенсивной цифровизации. Исходя из этого, в исследовании стратегия системной интеграции рассматривается как механизм стратегического управления, способствующий повышению операционной эффективности и более эффективному использованию ресурсов для достижения целей международной деятельности предприятий.

Теории управления многонациональными корпорациями показывают, что многонациональные предприятия создают преимущества различными способами, включая нематериальные активы, эффект масштаба [3] и другие преимущества, позволяющие сокращать или

устранять транзакционные издержки, а также максимально эффективно использовать ресурсы и рыночные условия принимающей страны [4]. Достижение этих преимуществ требует от предприятий способности координировать и эффективно использовать ресурсы, распределенные по всему миру [5]. Однако такая координация становится все более сложной в условиях постоянно изменяющейся международной деловой среды. В этом процессе цифровизация способствует развитию международного бизнеса; вместе с тем она ускоряет конкуренцию и создает условия для появления новых конкурентов [6]. В связи с этим все более актуальной становится необходимость формирования эффективного механизма координации между подразделениями и направлениями деятельности внутри предприятия. В данном контексте информационные технологии играют важную роль, поскольку они непосредственно влияют на механизмы создания прибыли предприятия. Следовательно, информационные технологии являются неотъемлемой частью стратегии предприятия. Информационные технологии не только усиливают конкурентные преимущества, но и повышают способность предприятия гибко адаптироваться к нестабильной международной деловой среде, а также выступают важным инструментом инновационного развития предприятия [2]. Однако большинство современных исследований по-прежнему не рассматривают информационные технологии и интеграцию информационных систем как стратегический фактор в деятельности международных предприятий. Этот пробел подчеркивает необходимость разработки нового подхода к объяснению роли системной интеграции в стратегическом управлении.

Стратегия системной интеграции обусловлена давлением, с которым сталкиваются международные предприятия, включая необходимость максимизации прибыли, расширения рынков и реализации международных бизнес-стратегий. Реализация стратегии системной интеграции помогает предприятиям раскрывать внутренний потенциал посредством

объединения ресурсов различных отделов и подразделений предприятия и их интеграции с бизнес-процессами и стратегией предприятия. Во многих исследованиях системная интеграция рассматривается исключительно с технической точки зрения – как объединение информационных систем, программного обеспечения и данных внутри предприятия. Цель такой деятельности заключается в повышении совместимости систем и обеспечении обмена данными внутри предприятия в трансграничном масштабе. Однако подобный подход недостаточен для объяснения роли системной интеграции в координации и реализации стратегии на уровне предприятия. Выходя за рамки технического подхода, системную интеграцию следует рассматривать как механизм стратегического управления, охватывающий интеграцию систем, операционных процессов, организационных структур и стратегических целей предприятия. Таким образом, реализация стратегии системной интеграции требует анализа и установления взаимосвязи между тремя элементами: технологиями, стратегией и организацией. Это составляет основу для построения теоретической модели стратегии системной интеграции в данном исследовании.

3. Построение теоретической модели

3.1. Стратегия системной интеграции как механизм стратегического управления в международном бизнесе

На основе представленных фундаментальных теорий стратегия системной интеграции в международном бизнесе рассматривается как механизм, объединяющий технические, организационные и управленческие элементы для обеспечения взаимосвязи и синхронизации информационных систем, процессов и организационных структур в целях достижения общих стратегических целей корпорации.

В международной предпринимательской деятельности реализация и управление стратегией определяют устойчивую конкурентоспособность

предприятия, особенно в условиях, когда деятельность компании находится под воздействием многочисленных нормативных требований и технических стандартов. Поэтому предприятиям необходимо разрабатывать и формировать наиболее подходящую стратегию, связывая ее с общими целями предприятия и одновременно учитывая культурные и рыночные особенности принимающей страны [2]. Трансграничные информационные системы не только служат операционным целям (цепочки поставок, финансы, управление персоналом), но и способствуют развитию нерыночных возможностей многонациональных предприятий посредством мониторинга правовой среды, отслеживания изменений государственной политики и координации взаимодействия с заинтересованными сторонами. На этой основе предприятия корректируют свои стратегии с учетом рыночных и нерыночных факторов для формирования оптимальной конкурентной стратегии, повышения ключевой ценности и организационных возможностей предприятия [7].

При разработке стратегии системной интеграции предприятия стратегам необходимо учитывать степень централизации или децентрализации информационных систем. Централизованные информационные системы обеспечивают преимущества в виде единообразия и снижения затрат, однако одновременно создают трудности в удовлетворении разнообразных требований различных подразделений [8]. Давление глобальной интеграции способствует централизации стратегии системной интеграции для достижения экономической эффективности и унификации данных. В то же время давление локальной адаптации требует децентрализации для учета особенностей местного рынка, правовых норм и культурных различий. Неспособность поддерживать взаимосвязь между бизнес-стратегией и системной интеграцией является одной из ключевых причин неэффективности деятельности многонациональных предприятий на международном уровне. Поэтому тесная взаимосвязь и интеграция трех элементов – технологий,

организации и стратегии – посредством системной интеграции играет чрезвычайно важную роль для предприятий в международном бизнесе [9]. Таким образом, стратегия системной интеграции в бизнес-процессы многонациональных корпораций играет важную роль в обеспечении согласованности и синхронизации между подразделениями, осуществляющими деятельность на различных рынках [10].

Кроме того, внедрение трансграничного управленческого контроля является ключевым фактором для многонациональных предприятий. Данные механизмы управленческого контроля обеспечивают согласованность деятельности зарубежных дочерних компаний с целями корпорации. Система управленческого контроля тесно связана с системой управления знаниями; эти два элемента являются взаимодополняющими и неотделимыми друг от друга в многонациональных корпорациях. Благодаря стратегии интеграции трансграничных систем контроля подразделения, расположенные в разных странах, могут поддерживать регулярный обмен информацией, ресурсами и опытом, а также координировать свою деятельность между собой. Это является фактором формирования устойчивого конкурентного преимущества многонациональных корпораций на глобальном рынке [11].

Стратегия системной интеграции также является результатом планомерного процесса принятия стратегических решений. Исследования показывают, что управление информационными системами не является результатом разрозненных механизмов, а должно разрабатываться проактивно и системно [12]. Кроме того, стратегия системной интеграции представляет собой механизм интеграции трех элементов: технического, организационного и управленческого. Исследования также показывают, что возможности системной интеграции проявляются не только в техническом аспекте, но и выходят за пределы функциональных границ организации [13]. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия системной интеграции охватывает как уровень бизнес-процессов, так и

уровень организационных подразделений. В то же время информационные технологии являются неотъемлемой частью стратегии предприятия, поскольку они напрямую влияют на механизмы, посредством которых предприятие создает и извлекает ценность для получения прибыли [2].

Кроме того, современные исследования показывают, что стратегия системной интеграции носит динамический характер и должна постоянно корректироваться по мере изменения международной деловой среды. В условиях стремительного развития цифровизации глобальные цепочки создания стоимости непрерывно трансформируются. Это обуславливает необходимость постоянной корректировки стратегии системной интеграции для поддержания ее стратегической релевантности [5]. Следовательно, стратегия системной интеграции в международном бизнесе представляет собой не разовый проект внедрения, а динамическую способность, которую необходимо формировать, поддерживать и постоянно реконфигурировать по мере изменения факторов деловой среды и стратегических ориентиров предприятия.

3.2. Теоретическая модель стратегии системной интеграции

На основе представленных теоретических положений в данном исследовании предлагается трехуровневая теоретическая модель, в которой стратегия системной интеграции рассматривается как центральный элемент, связывающий факторы внешней среды, формирующие предпосылки для реализации стратегии системной интеграции, с результативностью деятельности многонациональных корпораций.

Уровень 1 – Факторы, определяющие стратегию системной интеграции в международном бизнесе

Исследования показывают, что многонациональные корпорации находятся под воздействием двух ключевых видов давления: давления глобальной интеграции и давления локальной адаптации. Давление

глобальной интеграции обусловлено необходимостью оптимизации затрат, усилением конкуренции на мировом рынке и повышением эффективности цепочек поставок, тогда как давление локальной адаптации отражает различия в правовых нормах, культурной среде и институциональных условиях различных стран [14]. Наряду с этим предприятия сталкиваются с воздействием цифровизации в условиях технологических изменений и необходимости перехода к цифровым бизнес-моделям наряду с традиционными формами ведения бизнеса. Вместе с тем цифровизация способствует укреплению конкурентных преимуществ предприятий и положительно влияет на эффективность их деятельности [6]. Совокупность вызовов и возможностей, связанных с цифровизацией, стимулирует предприятия к внедрению стратегии системной интеграции в международном бизнесе.

Уровень 2 – Стратегия системной интеграции в системе стратегического управления международным бизнесом

Как центральный элемент модели стратегия системной интеграции рассматривается в качестве механизма, обеспечивающего тесную взаимосвязь технических, организационных и стратегических элементов. Технические элементы включают информационные системы, промежуточное программное обеспечение и стандартизацию данных, функционирование которых направляется механизмами корпоративного управления в соответствии с общей бизнес-стратегией предприятия. Такая направленность обеспечивает согласование реализации стратегии системной интеграции с целями международной конкурентоспособности предприятия [13]. Кроме того, механизмы управления способствуют обеспечению согласованности и координации между подразделениями для эффективной реализации стратегии системной интеграции. Таким образом, взаимодействие технических, организационных и стратегических элементов посредством стратегии системной интеграции способствует повышению эффективности управления знаниями [15]. Следовательно,

результативность управления знаниями в значительной степени зависит от стратегии системной интеграции, применяемой в международном бизнесе.

Уровень 3 – Результаты реализации стратегии системной интеграции в международном бизнесе

Стратегия системной интеграции способствует повышению эффективности трансграничной деятельности предприятий, а также обмену и применению знаний между подразделениями компании [16]. Благодаря этому предприятия получают возможность формировать устойчивые цепочки создания стоимости и усиливать конкурентные преимущества посредством повышения организационной адаптивности. Особенно в условиях нестабильной международной деловой среды стратегия системной интеграции играет ключевую роль в развитии организационной устойчивости предприятия, позволяя компаниям оперативно проводить реструктуризацию и корректировать стратегию в соответствии с изменениями внешней среды. Операционная эффективность и адаптивность, обеспечиваемые стратегией системной интеграции, выступают одним из наиболее устойчивых источников конкурентных преимуществ предприятий в современной системе международного бизнеса.

3.3. Теоретический вклад исследования

На основе представленной выше трехуровневой модели данное исследование предлагает следующие три теоретических вклада.

Во-первых, исследование способствует восполнению существующего исследовательского пробела, связанного с концепцией стратегии системной интеграции, объединяя подходы международного бизнеса, стратегического управления и управления информационными системами предприятия. Предыдущие исследования показали, каким образом предприятия формируют устойчивые конкурентные преимущества посредством цифровизации в целом, а также внедрения

информационных систем в бизнес-процессы в частности. Данное исследование опирается на результаты предшествующих работ и одновременно расширяет теоретическое понимание стратегии системной интеграции как механизма управления, позволяющего предприятиям координировать деятельность и повышать эффективность цепочки создания стоимости в международном бизнесе.

Во-вторых, исследование рассматривает стратегию системной интеграции с многомерной точки зрения в рамках стратегического управления, а не только как технический инструмент. Представленная модель показывает, что реализация стратегии системной интеграции требует комплексного учета организационных, системных и стратегических факторов. Сочетание данных факторов может приводить к различным результатам реализации стратегии системной интеграции в международном бизнесе даже при использовании одинаковых информационных систем.

В-третьих, исследование указывает на роль контекстуальных факторов в определении эффективности стратегии системной интеграции. К таким факторам относятся динамические способности предприятия и институциональная среда рынка. Динамические способности предприятия влияют на его способность реализовывать, координировать и реконфигурировать стратегию системной интеграции в соответствии со стратегической направленностью предприятия [5]. В то же время институциональные факторы на различных рынках также оказывают регулирующее воздействие на уровень эффективности и степень соответствия стратегии системной интеграции [14]. Таким образом, выбор и эффективность стратегии системной интеграции зависят не только от организационных и стратегических факторов, но и в значительной степени определяются контекстом деловой среды, в которой функционирует предприятие.

4. Заключение

Данное исследование обусловлено проблемой стратегического управления в условиях международного бизнеса, связанной с необходимостью эффективной координации географически распределённых видов деятельности, ресурсов и организационных единиц при одновременном сохранении гибкости в адаптации к различиям между рынками и глобальным изменениям. В связи с этим в исследовании предлагается рассматривать стратегию системной интеграции как механизм стратегического управления на уровне предприятия в международном бизнесе.

Результаты исследования показывают, что стратегия системной интеграции представляет собой не только технический элемент, но и механизм, обеспечивающий взаимосвязь организационных, системных и стратегических компонентов. Благодаря этому стратегия системной интеграции способствует координации внутренних процессов и управленческой деятельности, повышению эффективности принятия решений и адаптивности предприятия. Тем самым стратегия системной интеграции играет важную роль в повышении конкурентоспособности бизнеса. Полученные результаты также подчеркивают, что конкурентные преимущества зависят не только от наличия ресурсов, но и от способности предприятия организовывать и координировать ресурсы и деятельность между материнской компанией и дочерними подразделениями на глобальном уровне.

Вместе с тем исследование имеет ряд ограничений, поскольку носит теоретический характер, а предложенная теоретическая модель стратегии системной интеграции не прошла эмпирической проверки. Кроме того, теоретическая модель может не в полной мере отражать специфику различных типов международных рынков. В связи с этим перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать эмпирическая проверка предложенной теоретической модели, а также изучение

особенностей стратегии системной интеграции в различных условиях международного бизнеса. Одновременно, с учетом стремительного развития цифровизации и искусственного интеллекта, будущие исследования могут быть направлены на анализ влияния искусственного интеллекта и управления данными на стратегию системной интеграции предприятия.

В заключение исследование подтверждает, что стратегию системной интеграции следует рассматривать как механизм стратегического управления, играющий ключевую роль в повышении операционной эффективности, адаптивности и конкурентоспособности предприятия в сложной и неопределённой международной деловой среде.

Использованные источники:

1. Sinkovics R.R., Roath A.S., Cavusgil S.T. International integration and coordination in MNEs: Implications for international management // Management International Review. 2011. Vol. 51. No. 2. P. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.2307/23012275>
2. Drnevich P.L., Croson D.C. Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. No. 2. P. 483–509. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.08>
3. Mudambi R. International business and the eclectic paradigm: Developing the OLI framework // Journal of International Business Studies. 2004. Vol. 35. No. 5. P. 456–458. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400092>
4. Buckley P.J., Casson M.C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years // Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40. No. 9. P. 1563–1580. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
5. Teece D.J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise // Journal of International Business Studies. 2014. Vol. 45. No. 1. P. 8–37. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>

6. Teece D.J. The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: Governance and growth with world disorder // Journal of International Business Studies. 2025. Vol. 56. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>
7. Centralization vs. Decentralization in Global Operations – Multinational Management [Электронный ресурс]. URL: <https://fiveable.me/multinational-management/unit-6/centralization-vs-decentralization-global-operations/study-guide/9JTQuLpJBlJLYcCU> (дата обращения: 04.03.2026)
8. Adejare B.O., Udofia E.E., Olaore G.O. Strategy integration, sustainable drivers of firm internationalization performance — Moderated by environmental uncertainty and firm capabilities // Journal of International Entrepreneurship. 2023. Vol. 21. P. 301–328. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00328-3>
9. Wynn M., Weber R. Information systems strategy for multi-national corporations: Towards an operational model and action list // Information. 2024. Vol. 15. No. 2. Art. 119. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15020119>
10. Максимцев И.А., Костин К.Б., Онуфриева О.А., Каримова Л.А. Формирование эффективных бизнес-стратегий современных транснациональных корпораций // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 8. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.14.8.121502>
11. Тетерюк А.С. Политические стратегии и тактика транснациональных и национальных компаний: некоторые итоги и перспективные направления исследования // PolitBook. 2020. № 3. С. 152–177.
12. Weill P., Ross J.W. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
13. Peppard J., Ward J. Beyond strategic information systems: Towards an IS capability // Journal of Strategic Information Systems. 2004. Vol. 13. No. 2. P. 167–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.02.002>
14. Meyer K.E., Su Y.S. Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies // Journal of World Business. 2015. Vol. 50. No. 1. P. 149–158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.04.001>

15. Zhu Z.Y., Xie H.M., Chen L. ICT industry innovation: Knowledge structure and research agenda // Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 189. Art. 122361. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122361>