

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Эволюция представлений о стратегическом управлении.....	7
Глава 2. Определение, подходы и этапы стратегического планирования, основные виды общих стратегий.....	19
Глава 3. Стратегический анализ как инструментарий стратегического управления	43
Глава 4. Стратегии экономической безопасности	75
Глава 5. Стратегии экономической безопасности на глобальных уровнях управления.....	103
Глава 6. Санкции как актуальный фактор стратегического планирования России.....	124
Глава 7. Корпоративная безопасность как направление стратегического управления на уровне корпораций	135
Глава 8. Стратегии рейдерских захватов и защитные стратегии.....	167
Глава 9. Информационная стратегия в условиях глобальных перемен.....	266

Глава 10. Стратегии технологического суверенитета	287
Заключение.....	302
Список использованных источников	303
Об авторах.....	312

Введение

Современная экономика находится в фазе перехода в новую реальность. Мировой порядок, который сложился после 1945 года после формирования основных международных институтов — ООН, ВТО и других институтов, в последние годы разрушается, а с 2014 года процесс разрушения приобрел стремительный характер и мир уже вошел в состояние перманентных экономических кризисов и геополитической турбулентности.

В этих условиях, которые отягощаются санкционным давлением и геополитическим противостоянием, прежние бизнес-модели становятся неэффективными, и стратегии как государства, так и отдельных компаний нуждаются в кардинальном пересмотре.

Одно из ключевых направлений развития Российской Федерации — достижение технологического суверенитета, а именно: поддержка отечественных технологий, обеспечение самодостаточности с точки зрения логистики и независимость от зарубежных поставок. Если раньше на государственном уровне обозначались прежде всего цели по росту экспорта, в частности, несырьевого неэнергетического, то теперь ставится задача по сокращению доли импорта — до 17 % ВВП к 2030 г. Главный принцип, на котором базируется экономическая программа, — только фундаментальные долгосрочные решения, отсутствие сиюминутных мер, что требует качественной проработки имеющегося методического и методологического аппарата для эффективного стратегического планирования, анализа и управления.

Вместе с тем, инновационная активность бизнеса в России существенно отстает от многих экономически развитых стран, именно поэтому в условиях противостояния России со странами коллективного Запада обеспечение технологической безопасности становится жизненно важным условием безопасности страны в целом. Это не принципиально новая цель, но меняются ее масштабы. Адресные меры по достижению технологического суверенитета реализуются в России с 2014 г., а первые стратегические отраслевые планы в его рамках появились в 2015 г.

Усиление противостояния с Западом с 2022 года, эскалация геополитической напряженности, результатом которой стало проведение Специальной военной операции, сделало обеспечение суверенитета России очень важным, а технологического суверенитета критически важным, т. к. российский производственный, сельскохозяйственный, ИТ-сектор и другие сектора экономики развиваются крайне неравномерно, Россия может быть мировым лидером в одних секторах и иметь критическую зависимость в смежных секторах.

Экономическая наука должна способствовать своевременному обеспечению необходимого инструментария для реализации нового плана для новой России, трансформации экономики по ключевым трекам, решении стратегических задач, которые принципиальны для уверенного, долгосрочного развития страны. В связи с этим изложенные в монографии вопросы по стратегиям экономической безопасности на глобальных уровнях управления, санкциях как актуальном факторе стратегического планирования в современной России, информационной стратегии в условиях глобальных перемен и стратегиях технологического суверенитета приобретают особую актуальность.

Глава 1

Эволюция представлений о стратегическом управлении

Термин «стратегия», впервые взятый из военной концепции, в древности назывался «планированием», которое первоначально означало планирование военных действий в условиях войны¹.

Впервые слово «стратегия» в бизнес-аспекте было использовано в 1930-х годах в рассуждениях американского экономиста Честера Барнарда о предпринимательской деятельности предприятий, что ознаменовало официальное применение стратегических идей в области корпоративного управления².

Стратегические исследования предприятий зародились в конце 1930-х — второй половине 1950-х годов, когда ученые уже выработали концепцию стратегических факторов из различных факторов, связанных с целью предприятия.

В 1962 году американский профессор А. Д. Чандлер впервые определил стратегию ведения бизнеса в книге «Стратегия и структура», которая открыла путь к исследованию стратегического управления предприятиями³.

С тех пор развитие исследований в области стратегии предпринимательской деятельности можно разбить на три этапа:

На первом этапе, который продолжался с начала 60-х по начало 70-х годов, основное внимание в рамках стратегических исследований уделялось теоретическим вопросам с акцентированием особого внимания стратегическим концепциям и составным элементам.

¹ Большая советская энциклопедия. — М.: Советская энциклопедия. 1969–1978.

² Честер И. Барнард. Функции руководителя. Гарвард юниверсити пресс, 1954.

³ Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Рождение и развитие ранней теории стратегического управления ознаменовалось публикацией в 1962 году известного американского специалиста по менеджменту Чандлера «Стратегия и структура: исследование по истории промышленных предприятий». В монографии рассматриваются три уровня организационной структуры, стратегии и деловой среды. Хотя в этой книге не содержится полного и систематического описания системы стратегических теорий, она служит ориентиром для последующих исследований, проводимых другими экспертами и учеными. Позднее такие исследователи, как Анри Файоль, Честер Барнард и Кеннет Р. Эндрюс расширили и обогатили содержание стратегии различными исследованиями.

В 1965 году в книге «Корпоративная стратегия», американского ученого Игоря Ансоффа, была систематизирована модель корпоративного стратегического управления⁴. Заложена теоретическая и практическая основа стратегического управления современным предприятием, создано первое место в изучении теории стратегического управления современным предприятием.

Впоследствии, по мере дальнейшего углубления исследований ученых, из традиционной стратегической теории появились различные фракции, такие как структурная школа, школа окружающей среды, школа культуры, школа власти, школа творчества, школа планирования, школа дизайна и т. д.

Школы стратегического менеджмента согласно классификации Г. Минцберга с некоторой долей условности могут быть объединены в две группы: — предписывающие; — описывающие⁵.

Основные задачи предписывающих школ — это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто

⁴ Ансофф И. Корпоративная стратегия. — Питер, 1999.

⁵ Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошан С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001.

логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации. Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие-либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей.

Рассмотрим основные особенности каждой из школ.

Предписывающие:

1. Школа дизайна (К. Эндрюс, А. Чандлер).

В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей, т. е. в соответствии с этой школой, экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде. Типичным примером инструмента используемого в рамках школы дизайна является «SWOT-анализ».

2. Школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж).

Данная школа рассматривает стратегию как осознанный процесс планирования, формально отражающийся в соответствующих схемах, таблицах и поддерживающийся соответствующими методами, которую разрабатывают специально обученные люди. Подход школы основывается на методике использования «системы сбалансированных показателей» (ССВ или BSC).

3. Школа позиционирования (М. Портер). Базовым положением данной школы является то, что стратегии представляют собой специфически общие, рыночные позиции, которые являются одновременно и экономическими и конкурентными. Главная задача руководства — правильно позиционировать положения компании или бизнеса, что автоматически приводит к появлению «готовой к употреблению стратегии» Одна из основных моделей данной школы — это модель конкуренции

М. Портера, типичный инструмент — матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).

Описывающие:

1. Школа предпринимательства (Й. Шумпетер) — рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как зрение или видение, которое обращено вперед (будущее); назад (прошлое); во внутреннюю среду организации; во внешнюю среду и т. д. Причем данное зрение основано на интуиции, предпринимательской смекалке и находит выражение в интуитивно понятных руководителям целям.

2. Когнитивная школа (Г. Саймон) рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как процесс мышления, протекающий в сознании стратега, а значит, стратегии зарождаются как перспективы и их основой является информация, которая соответствующим образом кодируется и циркулирует между членами коллектива согласно определенным законам.

3. Школа обучения (Ч. Линдблом) рассматривает стратегический процесс как приспособление к не предсказуемо меняющимся условиям внешней среды. Идеи, способствующие этому, могут возникнуть у любого индивида, не зависимо от его места в организационной иерархии. Следовательно, задача руководителя состоит в создании такой организационной культуры, которая способствует селекции и продвижению идей способствующих адаптации организации.

4. Школа власти (Р. Кайерт, Дж. Марч) — стратегия рассматривается как результат взаимодействия людей преследующих свой сугубо корыстные интересы. С этой целью создаются формальные и не формальные альянсы, группы стремящиеся получить контроль как можно над большим количеством ресурсов. Стратегия в данном случае есть равнодействующая между интересами и действиями различных групп.

5. Школа внешней среды (М. Мескон) доводит до логического абсурда идеи школы позиционирования, рассматривая стратегию как результирующую воздей-

ствия на организацию внешних сил. Согласно данной теории, организации существуют в определенных ограниченных, относительно стабильных условиях — экономических нишах. Когда ниша перестает существовать, организации погибают либо трансформируются до неузнаваемости.

6. Школа конфигурации (Д. Миллер) — в значительной мере обобщает наработки предыдущих школ и рассматривает организации как объекты, в существовании которых периоды стабильности сменяются периодами крупных перемен. Этот подход означает, что исследование концентрируется на определенных периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации, чтобы понять, если ли видимая логика или система. Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие — демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи — больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т. д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

Исследовательский центр теории стратегии конкуренции сместился с внутрифирменной стратегии на конкуренцию основных элементов предприятия. В частности, после 80-х годов прошлого века теория стратегии конкуренции предприятий постепенно стала

основной академической теорией, в которой тремя важными школами теории стратегии конкуренции были школа стратегических ресурсов, школа основных компетенций, а также школа отраслевой структуры.

Второй этап длился с начала 70-х до начала 80-х годов, это был период расцвета и развития стратегических исследований на предприятии. На этом этапе исследования основное внимание уделялось стратегическому управлению и постепенно начиналось применение содержания теоретических исследований на практике.

Третий этап, начавшийся в 80-х годах и продолжающийся до настоящего времени, является периодом осмысления и разработки корпоративных стратегических исследований. По сравнению с теорией 70-х годов на данном этапе больше внимания уделяется человеческому и культурному факторам на предприятии, акцент в методах исследования делается на направленность и эффективность, в образ мышления привносится иррациональный элемент, что делает управление гибким и повышает способность предприятия к адаптации.

Основная теория конкурентоспособности

В 1990-х годах американские ученые Гэри Хамель и Прахалад, предложили концепцию основной конкурентоспособности предприятия, в соответствии с которой, независимо от отрасли или предприятия, производительность и качество продукции являются важными факторами, позволяющими предприятию завоевать признание клиентов и рынка за короткий период времени. Что касается долгосрочного развития предприятия, то именно основная конкурентоспособность продукции в конечном итоге влияет на развитие предприятия⁶.

Ключевая конкурентоспособность означает, что предприятие обладает уникальными рыночными преимуществами в той или иной отрасли или области, где его продукция, технология и услуги обладают значитель-

⁶ Gary Hamel and C. K. Prahalad Competing for the Future. Paperback. — Harvard business school press, 1996.

ными преимуществами и техническими барьерами, которые не могут быть преодолены другими предприятиями.

Обычно рассматриваются следующие четыре характеристики:

1) ценность, позволяет предприятию повысить качество продукции, снизить себестоимость продукции, продлить срок службы продукции, улучшить опыт взаимодействия с потребителем.

2) уникальность, если технологией владеет лишь небольшое число предприятий или предприятий в данной отрасли.

3) незаменимость, не может быть получен аналогичными предприятиями в отрасли, и не может быть заменен в процессе взаимодействия продукции, техники и услуг потребителя.

4) предприятие с трудом подражает другим предприятиям. С самого начала своего существования предприятие имеет свои преимущества и особенности в культуре, методах управления, технических средствах предприятия, не может подражать другим предприятиям.

Бизнес-модели большинства предприятий, предоставляющих услуги в области НИОКР в области программного обеспечения, относятся к категории операций с интеллектуальными активами. Основная конкурентоспособность предприятия заключается главным образом в использовании передовых информационных технологий и передовых специалистов в области НИОКР. Успех или неудача предприятия на рынке НИОКР в области программного обеспечения зачастую определяется качеством технологии и квалифицированных кадров. Таким образом, усиление технологических исследований, разработок и инноваций, привлечение передовых специалистов стали важным средством приобретения предприятиями, занимающимися исследованиями и разработками программного обеспечения, своей основной конкурентоспособности. Отрасль ИТ, по сравнению с обычными традиционными отраслями, чувствительно относится к основным конкурентным преимуществам в области технологий, специалистов и т.д., особенно в

условиях сегодняшней эпохи нескончаемого распространения новых технологий. Если предприятия, занимающиеся разработкой программного обеспечения, не обладают ключевой конкурентоспособностью в отраслях и областях, в которых они находятся, они очень легко попадают в ценовой водоворот гомогенизации рынка продукции, что серьезно ограничивает их длительное развитие.

Таким образом, в процессе разработки стратегии развития предприятия, занимающегося разработкой программного обеспечения, главное значение имеет то, как предприятие сохраняет свою основную конкурентоспособность в своей отрасли и области.

Стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации, также известная как стратегия диверсификации развития, — это стратегия, в рамках которой предприятие выбирается на новый рынок для того, чтобы избежать рисков, связанных с отдельными продуктами, операциями и рынками, в соответствии с этапом и особенностями собственного развития предприятия. Первым автором этой теории был американский ученый Игорь Ансофф, который, обобщив результаты исследований 100 предприятий, которые развивались в США в период с 1909 по 1948 годы, пришел к выводу, что пути развития предприятий можно условно разделить на четыре категории:

- 1) рост существующих рынков;
- 2) освоение новых рынков;
- 3) разработка новых продуктов;
- 4) диверсифицированное развитие.

После достижения предприятием определенной высоты развития стратегия диверсифицированного развития является относительно надежной и эффективной стратегией для контроля хозяйственных рисков и содействия оптимальному размещению ресурсов предприятия.

В зависимости от текущего состояния развития разных отраслей и предприятий классификация и стра-

тегия реализации стратегий диверсификации также отличаются друг от друга.

Во-первых, классификация проводится в зависимости от сферы хозяйственной деятельности предприятия, стратегии диверсификации можно разделить на смежные и несвязанные. Под смежной диверсификацией понимается деятельность, разрабатываемая предприятиями с опорой на основные конкурентные преимущества их собственного рынка и имеющая определенные технические и другие отличительные черты по сравнению с традиционными видами деятельности. Диверсификация, не связанная со смежными вопросами, представляет собой создание предприятием новых предприятий, выходящих из его прежней сферы деятельности и не имеющих существенной технической или иной связи с традиционными видами деятельности.

Во-вторых, применительно к практической реализации стратегии диверсификации предприятий ее можно разделить на стратегии диверсификации продукции и диверсификации рынка. Наиболее характерной особенностью диверсификации продукции является то, что производимая предприятиями продукция не ограничивается одной отраслью, а в силу различий в направлениях развития ее можно разделить на горизонтальную, вертикальную и комплексную диверсификацию. Диверсификация рынка, также известная как многоотраслевая хозяйственная деятельность, означает, что предприятие одновременно с развитием своей основной деятельности осуществляет многоотраслевую хозяйственную экспансию, которая включает концентрическую диверсификацию, горизонтальную диверсификацию и диверсификацию смешанного типа. Концентрическая диверсификация означает, что новый и старый рынки являются единым целым, образуют единое органическое целое в продуктах и услугах, модели развития взаимодополняют друг друга и взаимодействуют друг с другом;

Горизонтальная диверсификация означает, что старые и новые рынки идут параллельно, только продукты и услуги отличаются. Смешанная диверсификация

представляет собой стратегию перехода к множеству различных типов рынков, и ее основополагающее значение заключается в том, что новые рынки не имеют четкого определения по сравнению со старыми рынками и что товары и услуги не связаны ни с одним из них, ни с другим.

Таким образом, исходя из теории стратегии диверсификации, предприятия, занимающиеся разработкой программного обеспечения, находятся под большим влиянием таких факторов, как технологии, кадры, потребности пользователей и т. д., тенденция диверсификации рынка продукции заметна, иногда даже возникают межотраслевые явления. Любое развитие предприятия имеет циклический характер, так же как и товарный рынок, когда тот или иной продукт предприятия будет вытеснен с рынка, его можно будет своевременно пополнить другими новыми продуктами или найти новые области и отрасли, чтобы таким образом контролировать операционные риски предприятия и стимулировать его движение вперед.

Теория производственно-сбытовой цепи

Известный американский стратеголог по вопросам конкуренции Майкл Портер (Michael Porter), впервые сформулировавший концепцию «цепочки добавленной стоимости» в 1985 году и использовавший ее в качестве инструмента анализа конкурентных преимуществ предприятий⁷.

Он разделил зоны повседневной хозяйственной деятельности предприятия на две категории:

1. Основные виды деятельности.
2. Вспомогательные виды деятельности.

Основные виды деятельности охватывают хозяйствование и производство предприятия, сбыт на рынке, послепродажное обслуживание, внутреннее и внешнее материально-техническое обеспечение и т. д., вспомога-

⁷ Майкл Портер Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

тельные виды деятельности включают людские ресурсы предприятия, финансы, технические исследования и разработки, а также повседневное базовое обеспечение предприятия. Взаимодействие между основными и вспомогательными видами деятельности предприятия в конечном итоге формирует динамичный процесс преобразования стоимости, т. е. производственно-сбытовую цепочку предприятия. Диаграмму анализа цепочки создания стоимости см. на *рис. 1*.



Рис. 1. Диаграмма анализа цепочки создания стоимости М. Портера

Майкл Портер считает, что тип предприятия определяет взаимоотношения между различными видами деятельности в цепочке создания стоимости, что у подавляющего большинства фундаментальных видов деятельности предприятий есть общие черты, а динамичный процесс преобразования стоимости предприятия в цепочке создания стоимости отражает фундаментальное значение компании для разработки и продвижения стратегии.

Основные конкурентные преимущества предприятия в конечном счете заключаются в преимуществах некоторых видов деятельности в рамках производственно-сбытовой цепочки.

На макроуровне производственно-сбытовая цепочка предприятия является частью производственной цепочки, которая взаимосвязана и формирует систему

ценностей, а место производственно-сбытовой цепочки предприятия в системе определяет ее стратегическое позиционирование.

Таким образом, применение теории производственно-сбытовой цепи для анализа стратегии развития предприятия предполагает, во-первых, получение предприятием полного представления о соответствующих ресурсах в производственно-сбытовой цепи и, во-вторых, создание потенциала в ключевых звеньях производственно-сбытовой цепи, с тем чтобы предприятие могло получить основные конкурентные преимущества в своей отрасли.

Глава 2

Определение, подходы и этапы стратегического планирования, основные виды общих стратегий

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей⁸.

Надлежащее стратегическое планирование будет оказывать содействие развитию компании и росту ее капитализации.

Процесс планирования — не прерывный процесс, его цель заключается в ежегодном формальном пересмотре и продлении плана. В рамках процесс должны быть обеспечены возможности формального пересмотра плана, так же распространение и официальное обсуждение стратегических директив позволяющих операционным подразделениям корпорации составляет свои планы⁹.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии¹⁰.

В первом случае стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят

⁸ Асаул А. Н. Инвестиционно-экономическая стратегия предприятия / А. Н. Асаул, В. П. Грахов // Актуальные проблемы инвестиционно-строительного процесса: темат. сб. тр. — СПб.: Стройиздат СПб., 2003. — Вып. 2.

⁹ Кныш М. И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. — СПб.: Культ. Информ Пресс, 2002. — 240 с.

¹⁰ Современный стратегический анализ: учеб. пособие / О. В. Муленко; ФГБОУ ВО РГУПС. — Ростов н/Д, 2017. — 129 с.

детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.

При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35 % (условно) без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

Следует отметить, что процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведение и изменения в организации в достаточной мере. Можно выделить четыре основные вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся:

- распределение ресурсов — ограниченных организационных ресурсов (фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт);
- адаптация к внешней среде — охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением;
- внутренняя координация — включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru