

Стратегический менеджмент и стратегия

Тема 2.

**Теоретические аспекты
стратегии государства и
муниципального
образования**

2.1 Понятие и виды стратегии государства и муниципального образования

Под стратегическим управлением экономической системой (страной, регионом, предприятием, многосубъектным бизнесом и т. п.) будем понимать **управление, основанное на комплексной стратегии деятельности и развития данной системы.**

Под комплексной стратегией экономической системы, в свою очередь, понимается **документ или комплект документов, содержащий комплекс взаимосогласованных планово-управленческих решений**, оказывающих определяющее воздействие на все основные направления деятельности данной системы и имеющих долгосрочные и труднообратимые последствия.

Объекты стратегического управления

Стратегическое управление объектом (экономической системой) включает в себя процессы:

- ***стратегического планирования*** (разработку комплексной стратегии объекта, ее обсуждение и принятие);
- ***организации осуществления стратегии;***
- ***согласования текущих решений со стратегией;***
- ***корректировки стратегии в случае изменения внешних или внутренних условий функционирования объекта управления.***

**Стратегия государства —
стратегия, определяющая
направленность изменений баланса
сил социальных слоев на
определенном этапе исторического
развития.**



Виды стратегий государства

По расстановленным приоритетам

Корпоративная стратегия реализуется в эгоистических интересах властвующего социального слоя (корпорации) за счет снижения уровня жизни граждан.

Социально эффективная стратегия обеспечивает устойчивый рост конечного продукта в оптимальной структуре для граждан, достижение полной занятости, отсутствие инфляции и справедливое распределение доходов.

Либеральная стратегия означает, что экономика государства становится все более открытой для свободного движения товаров и капиталов.

Регулируемая стратегия проявляется в установлении государством контроля за движением товаров и капиталов.

Мобилизационная стратегия требуется для выживания государства, когда оно усиливает прямое вмешательство в производство и внешнеэкономические связи. (Википедия)

Виды стратегий государства

По направлению планирования

- Политическая стратегия
- Экономическая стратегия



Виды стратегий государства

Политическая стратегия

определяет направленность изменений баланса сил социальных слоев на определенном этапе исторического развития.



Исходя из стратегических задач, государство

- поддерживает общественный порядок,
- регламентирует деятельность граждан и создает условия для развития личной инициативы,
- охраняет безопасность, законную свободу и собственность каждого,
- способствует развитию тех или иных нравственных ориентиров в обществе

Если стратегия государства усиливает его позиции в мировом сообществе, то ее можно считать *национальной*, в противном случае - *антинациональной*

Виды стратегий государства



Экономическая стратегия

Характеризует направленность действий государства и принципы их реализации в самом общем виде для долгосрочного периода

Подвиды экономической стратегии

- **внешнеэкономическая политика** по отношению к экспорту и импорту товаров и услуг, привлечению иностранного капитала и вывозу капитала за рубеж;
- **институциональная политика** по изменению организации экономики— созданию новых или устранению старых экономических, социальных и финансовых институтов, изменению их функций и связей;
- **структурная политика** в области изменения макроэкономических пропорций между конечным потреблением и валовым накоплением, доходами и расходами государства, экспортом и импортом, отраслевых и региональных структур экономики;
- **социальная политика** в сфере развития социальных услуг, дифференциации доходов социальных слоев и поощрения тех или иных видов деятельности;
- **инвестиционная политика** по установлению масштабов инвестиций, их источников и направлений использования;

Подвиды экономической стратегии

- **политика ценообразования** в области регулирования цен на потребительском рынке и цен производителей;
- **финансовая политика** в области формирования и использования государственных финансовых ресурсов, контроля за целевым использованием средств государственного бюджета;
- **денежно-кредитная политика** в области денежного обращения и кредита;
- **региональная политика** по отношению к экономической интеграции регионов и их социальному расслоению;
- **зональная политика** по отношению к экономической интеграции с ближними государствами

Функции стратегии государства:

1. Дает понимание происходящего. До определения стратегии имеющаяся ситуация чаще всего понимается как хаос. Видение перспективы и описание будущего есть трезвый и прагматичный взгляд на само настоящее.

2. Соблюдается принцип преемственности. Государственная стратегия гарантирует преемственность и возможность долгосрочного планирования независимо от смены руководства страны. Стратегическое планирование требует стратегического управления и наоборот.

3. Повышение общественного доверия к власти. Если государственная политика придерживается заявленной стратегии, это порождает общественное доверие к власти
Стратегия - подвижный социальный договор, заключаемый на оговариваемый период государственной властью с гражданами этого государства.

4. Консолидация политических сил. Сфера обеспечения такой консолидации - сфера публичной политики.

Функции стратегии государства:

5. Основания для обоснованной критики. Стратегия дает возможность говорить по существу. Когда есть стратегия, критика идет уже по тактическим вопросам.

6. Определение ориентиров, расстановка приоритетов.

Государственная стратегия (а не политический торг фракций) является единственным основанием для формирования государственного бюджета. Содержание стратегии дает основание для частного предпринимательства, для зарубежных инвесторов и для внешней политики в целом

Если государство имеет стратегию, с ним и с его стратегией вынуждены считаться другие государства, если у государства нет стратегии, оно находится в фарватере чужой стратегии.

7. Порождает ситуацию политического поединка. Это связано с тем, что у любой стратегии есть как внутренние соперничающие с ней альтернативные стратегии, так и внешние стратегии.

8. Задает этапы продвижения к цели. Это означает, что каждый год или с любой другой периодичностью в стране ставят перед собой новые проблемы и отмечают решение или нерешение старых

2.2 Элементы государственной стратегии

Основные элементы государственного стратегического планирования

- стратегическое планирование



- стратегическое управление

- стратегический доклад



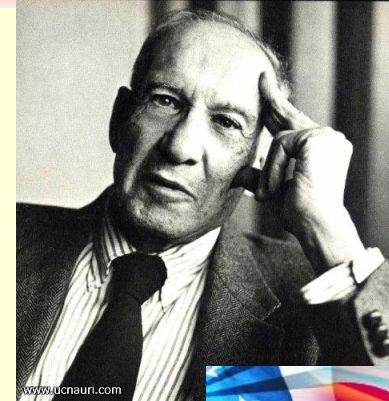
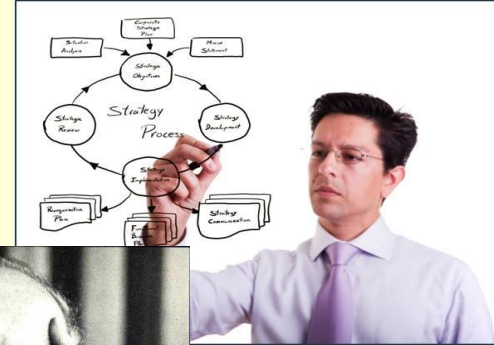
Стратегическое планирование

Введено в практику в **50-е ГОДЫ XX века**.

Основоположником стратегического планирования можно назвать известного ученого и исследователя **Питера Друкера**.

Особое развитие получило в **60-е годы XX века** в условиях

- жесткой конкуренции европейской и американской экономики с Японией
- холодной войны с Советским Союзом.



Сформировалось два уровня стратегического планирования: государственный и корпоративный

Сравнительная характеристика корпоративного и государственного стратегического планирования

Корпорации	Государство
Наличие миссии	Наличие общественных ценностей
Стратегия вырабатывается собственниками и высшим менеджментом корпорации	Стратегия вырабатывается в процессе публичного общественного диалога
Стратегия опирается на интересы собственников-учредителей	Стратегия опирается на общественные интересы целого общества
Цели – направлены на внешнюю среду – завоевание доли рынка, расширение, получение прибыли	Цели – направлены на внутреннюю среду - имеют смыслообразующую роль, порождают жизненные стратегии граждан, позволять им строить свою жизнь с верой в завтрашний день, с ориентацией на определенную объявленную перспективу этого государства

Стратегическое управление

Целевое или стратегического управление связано с продвижением в процессе управления **по дереву целей**



Цель доводится до каждого участника системы управления

Стратегия является **публичной**

Реализация стратегии при стратегическом управлении возможна лишь **при участии всех уровней управления**, любой менеджер должен соотносить любой свой шаг с конечной стратегической целью в каждый момент времени, а не ожидать и подчиняться административным командам из центра (верха)

Текущее управление включает распределение задач среди менеджеров среднего звена, увязывание интересов и мотивов персонала с достижением поставленных задач, расчет сил и средств во времени при управлении ресурсами в рамках выполнения поставленных задач, контроль за выполнением, обратную связь и т.д.

Сравнительная характеристика административного и стратегического государственного управления

Характеристики	Административное руководство	Стратегическое (целевое) управление
Тип управления	Руководство	Целевое управление
Объект управления	Экономика на уровне текущих задач	Макроэкономические отношения, экономическая структура и социальные проекты
Средство управления	Команды сверху вниз	Стратегия (дерево целей — кратко-средне- и долгосрочных)
Цель управления	Выполнение команд сверху	Сформулированная в стратегии цель и подчиненные ей задачи,
Способ контроля	Из центра (сверху иерархии), распределение компетенции и ответственности по иерархии	Достижение стратегической цели, равная ответственность всех уровней управления
Тип отношений менеджеров с вышестоящим руководством	Субординация - (цель известна наверху, вниз спускаются лишь задачи)	Совместное планирование в рамках стратегии, совместная координация управления ресурсами в рамках задач
Доминирующий тип коммуникации в системе управления (обратная связь)	Строго иерархический, основанный на должностной компетенции	Иерархия не влияет на способ коммуникации – обратная связь осуществляется на всех уровнях за счет наличия специальной области публичной политики и функции PR

Стратегический доклад

является инструментом стратегического планирования и элементом открытой коммуникации в системе стратегического управления.



Стратегический доклад является по существу способом открытой разработки, объявления, продвижения и критики стратегии в государстве.

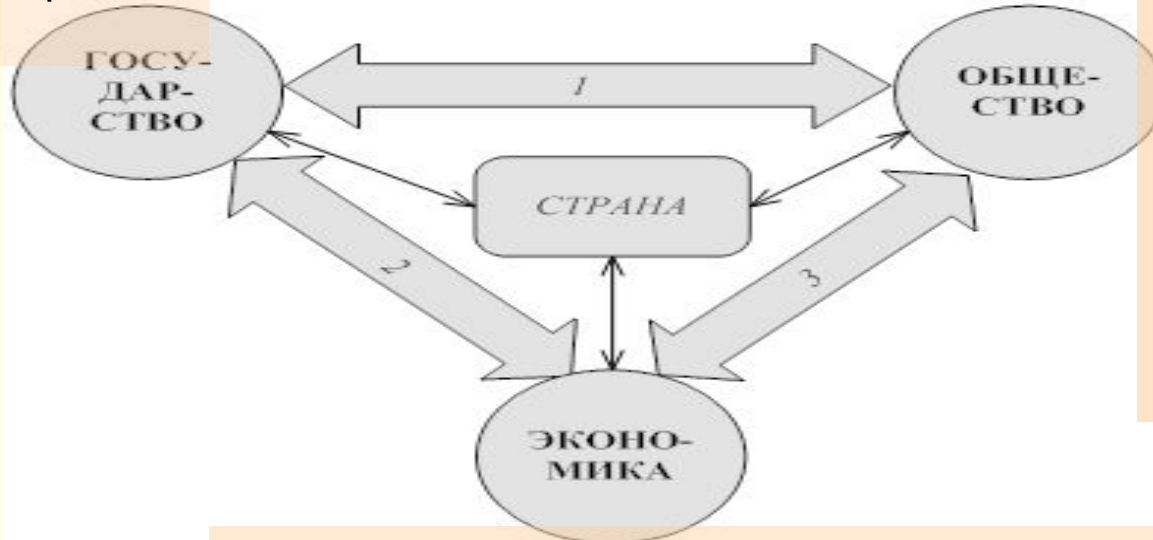
Существуют:

- корпоративные стратегические доклады
- доклады о государственной стратегии,
- тематические стратегические доклады, показывающие перспективы и необходимые шаги в какой-либо сфере или каком-либо приоритетном направлении политики компании или государства.
- *Главной задачей* стратегического доклада является анализ происходящего с точки зрения перспективы, выделения в нем узловых точек и приоритетных направлений, активно развивая которые мы можем достичь прогнозируемой перспективы.
- Стратегический доклад строится на
 - результатах предварительного анализа текущей ситуации (чтобы сформировать видение текущей ситуации с точки зрения прогнозируемой перспективы)
 - полученных выводах из такого анализа (строится повторное изложение имеющейся ситуации, которое охватывает уже не все, но лишь некоторые аспекты текущей ситуации, которые в результате предварительного анализа были оценены как имеющие перспективу)
 - проектном планировании уже целостной ситуации, где названные приоритеты используются как узловые звенья для управления всей ситуацией.
- Именно такая технология дает нам возможность сказать, что не всегда стратегическое значение имеет экономическая ситуация в целом, или что не всегда для достижения стратегических целей экономические инструменты являются самыми важными.

2.3 Макросубъекты государственной стратегии

Решение вопроса социально-экономического развития страны должно опираться на учет действий и реакции трех основных макросубъектов:

политическая организация, осуществляющая управление страной



совокупность индивидов, проживающих на данной территории и организованных в той или иной степени в группы, коллективы, объединения, партии и т. п.;

совокупность производительных сил и производственных отношений.

социально-экономическое развитие страны в целом может быть успешным только тогда, когда между этими силами **соблюдается определенный баланс**

Каждая из трех подсистем является неотъемлемой частью страновой системы в целом

Макросубъект (подсистема)	Девиз	Состав участников
Экономика	доход здесь и сейчас	это нынешнее поколение
Общество	благосостояние для нас и наших детей	нынешнее и одно-два следующих поколения
Государство	бескризисное развитие, поступательное движение из прошлого в будущее	нынешнее и все обозримые будущие поколения его подданных

социально-экономическое развитие страны в целом может быть успешным только тогда, когда между этими силами **соблюдается определенный баланс**

Если одна из этих подсистем откровенно доминирует над другими, возникает **деформированный и неэффективный тип общественного устройства**

Возможны ситуации:

Тоталитаризм, бюрократическое, полицейское государство - если всецело доминирует государство, подавляя инициативные силы общества и контролируя производительные силы экономики

Анархия, «новгородское вече» - если доминирует общество, государство демонстрирует слабость, а экономическая активность низка

Экономика физических лиц (Клейнер, 1996) или дезорганизация (Blanchard, Kreter, 1997), олигархическое, коммерческое государство - если в обществе господствуют экономические интересы агентов, социальные структуры общества слабы или разрознены, а государство не пользуется авторитетом, в таком обществе каждый конкурирует с каждым.

социально-экономическое развитие страны в целом может быть успешным только тогда, когда между этими силами **соблюдается определенный баланс**

Для этого в механизме принятия стратегических решений на всех уровнях власти **должно быть предусмотрено представительство интересов всех макросубъектов**

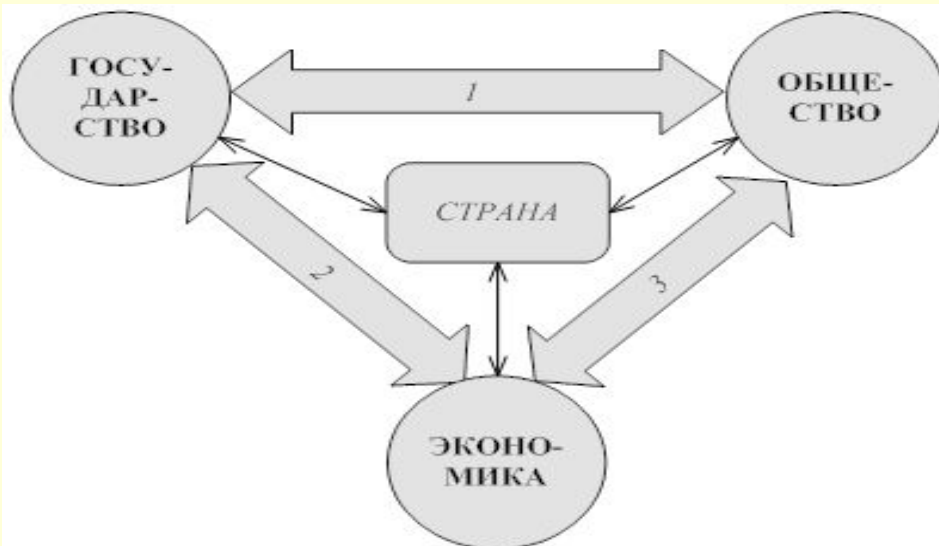
На практике в России :

Государственная дума (нижняя палата) -
представительство социальных субъектов
(физических лиц),

Совет Федерации (верхняя палата) - только
представительство административных субъектов

????? - представительство экономических субъектов
— предприятий

Вернемся к схеме:



На схеме на самом деле четыре относительно самостоятельных системы:

- государство,
- общество,
- экономика
- **страна в целом.**

Стратегия как результат стратегического планирования и стратегическое управление как процесс регулирования изменения внутреннего состояния и внешнего положения страны должны в конечном счете **осуществляться в интересах страны при ограничениях, налагаемых интересами развития макроподсистем.**

При этом:

государство относится к числу объектных систем, общество — к числу процессных, экономика — к числу проектных, а страна — к числу средовых

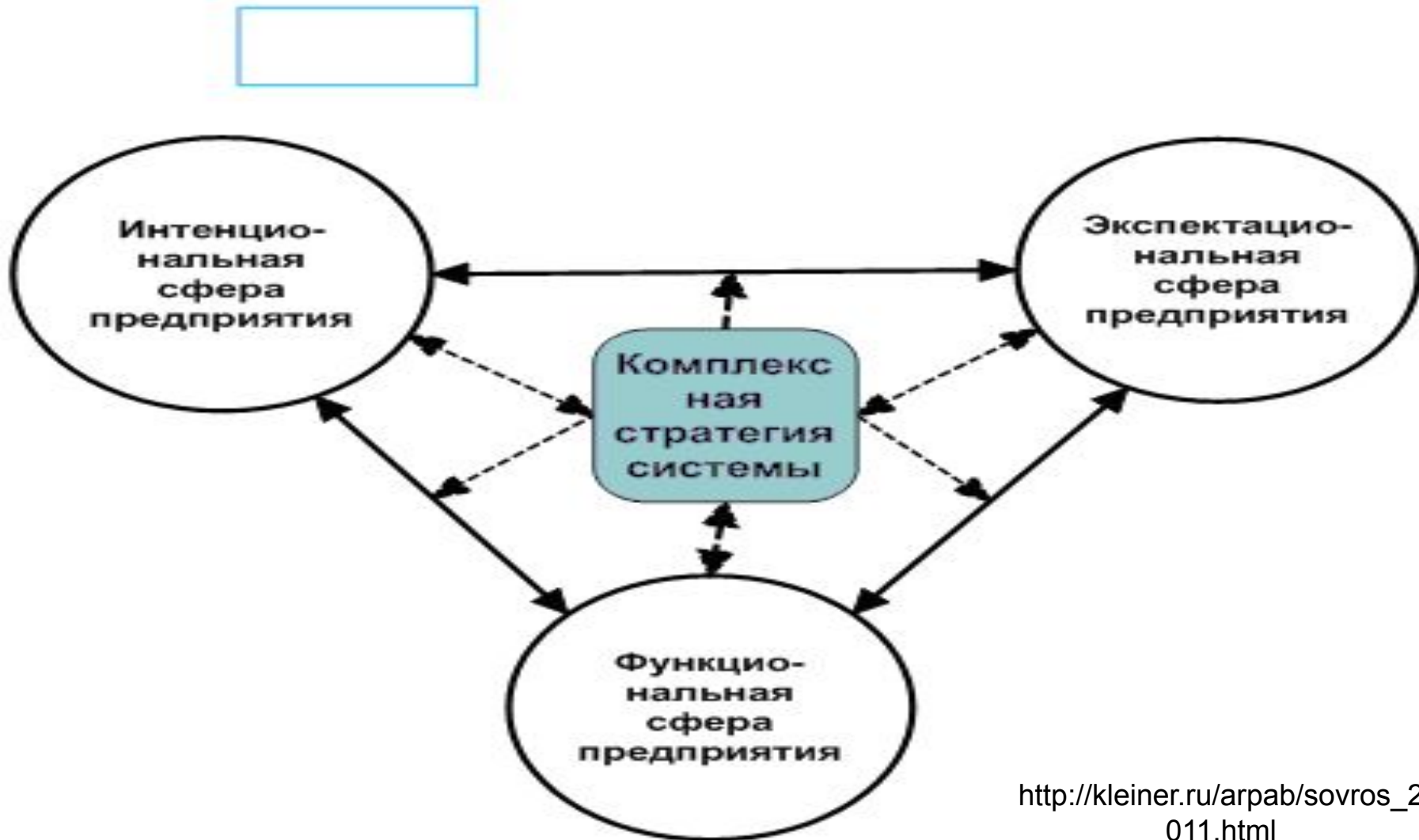
(Клейнер, 2007).

2.4 Аспекты и оценка государственной стратегии

Аспекты деятельности экономической системы

- **функциональный**, т. е. **реализация действий** системы, ее устойчивые взаимоотношения с другими системами (внешними и внутренними);
- **интенциональный**, т. е. формирование и **реализация намерений** системы в отношении своего функционирования (планирование всех видов);
- **экспектационный**, охватывающий **ожидания системы** относительно реакции объектов внешнего мира на те или иные действия или события (прогнозирование, моделирование).

Место комплексной стратегии системы



- **Стратегия: единство намерений, действий, ожиданий**

При оценке качества стратегии государства целесообразно учитывать ее краткосрочные и долгосрочные последствия с точки зрения устойчивого улучшения жизни граждан

Абсолютным критерием качества стратегии государства является степень ее соответствия социально эффективной стратегии.

О качестве стратегии в краткосрочном периоде позволяют судить **экономические, социальные и финансовые индикаторы.**

Тема 3.

**Феномен стратегического
государственного
менеджмента**

3.1 Стратегический государственный менеджмент и его особенности

Стратегический

государственный менеджмент

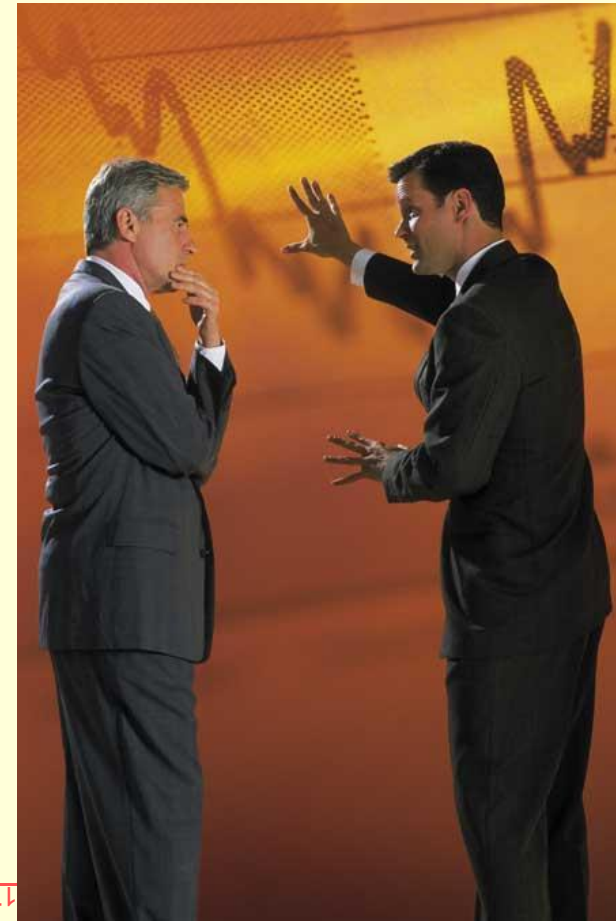
- процесс управления в рамках учреждений государственной службы, наука об этом управлении, искусство управления и соответствующий набор навыков, а также персонал государственного управления.



Менеджмент в государственных организациях

значительно отличается от бизнес-менеджмента, из-за действия таких факторов, как (на основе мнения Дж. Форда, бывшего президента США)

- Жесткая регламентированность деятельности, наличие жестких процедур и предписаний, бюрократизм
- Инициативы по большей части централизованы, идут сверху
- Множество участников (инстанций) принятия и согласования решения, поиск компромисса, личная ответственность снижается, теряет смысл
- Влияние политического лобби
- Многокритериальность оценки эффективности, не четкие критерии



Этапы в разработке стратегического государственного менеджмента (по Джеффри Страуссмену)

1 этап: оценка обстановки.

Политическая власть — многоаспектный феномен, охватывающий

- **«официальную» часть** государственного управления (конституция, парламент, исполнительная власти, правовая система и т.п.).
- **формальные и неформальные связи** между гражданами и государством, в том числе права, которыми первые наделяют последнее.
- **интересы «третьей силы»** — некоммерческими организациями, группами интересов, крупными подрядчиками, ассоциациями профессиональных групп,

Это усложняет структуру современного правительства.

Этапы в разработке стратегического государственного менеджмента (по Джеффри Страуссмену)

2 этап: идентификация ограничений политической власти.

Эффективный государственный менеджер должен уметь уживаться с ограничениями политической власти и разрабатывать собственную стратегию поведения с их учетом.

Пример ограничения — **время** (особенно в виде избирательного цикла), отмеряющее сроки на осмысление проблем и планирование.

Цель депутатов в том, чтобы быть избранными (в том числе и повторно), а следовательно, программы и политика должны отвечать этому.

Избиратель капризен и предпочитает **ориентироваться на настоящее**.

Поэтому надо отдавать предпочтение действиям с видимым результатом, хотя они порой не отвечают намеченному курсу.

Цели государства менее конкретны, чем у предприятия (снижение уровня бедности, обеспечение необходимого медицинского обслуживания, сохранение национальной обороноспособности, улучшение качества окружающей среды)

Этапы в разработке стратегического государственного менеджмента (по Джеффри Страуссмену)

3 этап: определение роли менеджера в политической игре.

Деятельность государственных менеджеров, структурируются политической властью, набором правил

Политики и правительства в случае неудачи бывают вынуждены уходить в отставку.

По мнению экспертов государственный стратегический менеджмент должен:

- четко определять перспективы и цели;
- содержать все основные проблемы организации государственного управления;
- создавать рамки для более детального планирования и принятия текущих решений;
- придавать государственному администрированию стройность и внутреннее единство;
- заставлять высшее руководство мобилизовать государственные силы для активной работы.

