

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
Кафедра государственного и муниципального управления

С.С. БЕРМАН, А.А. ВОРОБЬЕВ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

Учебное пособие



КАЗАНЬ
2018

УДК 332.1
ББК 65.050.9(4Укр)22
Б50

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент **И.С. Глебова**;
кандидат экономических наук, доцент **В.Р. Медведева**

Берман С.С., Воробьев А.А.

Б50 Стратегическое государственное управление: учеб. пособие /
С.С. Берман, А.А. Воробьев. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 172 с.

ISBN 978-5-00019-958-9

В учебном пособии излагаются теоретические, концептуальные и практические вопросы стратегического государственного управления. Изучение теоретических положений и моделей дополняется практическими примерами, а также анализом региональной политики. Детально рассмотрены этапы становления стратегического государственного управления, технологии и модели принятия стратегических решений, проведен анализ существующих взглядов на развитие методологии стратегического менеджмента. Пристальное внимание уделено вопросам формулирования миссии, видения и целей стратегий социально-экономического развития территорий, определению структуры и содержания стратегического плана, выделены проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России.

Учебное пособие содержит иллюстративный материал, статистические данные и практические примеры. Анализ теорий и методов дополняется анализом российского законодательства в сфере стратегического планирования.

Данное пособие предназначено для студентов бакалавриата в рамках подготовки по направлению: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления Института управления, экономики и финансов КФУ.

УДК 332.1
ББК 65.050.9(4Укр)22

ISBN 978-5-00019-958-9

© Берман С.С., Воробьев А.А., 2018
© Издательство Казанского университета, 2018

Оглавление

Предисловие	5
ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРАКТИК В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ	7
1.1. Эволюция систем планирования	7
1.2. Стратегическое планирование как инструмент управления на государственном уровне	12
1.3. Технологии принятия стратегических решений	17
Контрольные вопросы	26
Задания	26
Литература	28
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	30
2.1. Генри Минцберг: Школы стратегий	30
2.2. Программно-целевой подход	43
2.3. Проектный подход	49
2.4. Конкурентное развитие по М. Портеру	52
2.5. Корпоративное управление П. Друкера	60
2.6. Концепция стейкхолдеров	64
Контрольные вопросы	68
Задания	69
Литература	74
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ	77
3.1. Матрица Ансоффа	77
3.2. SWOT-анализ	81
3.3. PEST-анализ	86
3.4. Отраслевой анализ М. Портера	90
3.5. Система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана	95

Контрольные вопросы	100
Задания	100
Литература	101
ГЛАВА 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА	103
4.1. Оценка текущей социально-экономической ситуации и степени достижения целей социально-экономического развития	103
4.2. Стратегические изменения и роль видения	109
4.3. Миссия, видение, ценности и лидерство	115
4.4. Методики оценки социально-экономического развития территорий	120
4.5. Основные направления, мероприятия и механизмы реализации стратегией	129
4.6. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России	137
Контрольные вопросы	145
Задания	146
Литература	156
Использованная литература и источники	160
ПРИЛОЖЕНИЯ	168

Предисловие

Стратегическое планирование в современных условиях глобализации, урбанизации, роста конкуренции среди территорий за привлечение инвестиций, интеллектуальных ресурсов, туристов, событий, является наиболее адекватным инструментом, способным консолидировать усилия власти и общества в решении проблем социально-экономического характера.

Программно-стратегические документы длительное время реализуются во многих странах. Примеры использования стратегических документов встречаются в разных политических режимах (демократических и авторитарных) и экономических системах (плановых и рыночных). В 1920–50-х годах внедрение работы со стратегическими документами сопровождало задачи первичной индустриализации, послевоенной модернизации, развития, реформирования экономики. Внедрение стратегических документов в современном государственном управлении способствует повышению эффективности и качества государственного управления. Исследования подтверждают положительное влияние реализации стратегических документов на эффективность государственных институтов и реализацию программ развития. В этом контексте начало разработки программно-стратегических документов в 2000-х годах в российской государственной политике соответствует общемировой тенденции совершенствования институтов государственного управления и реализации программ развития. Однако в России внедрение практик разработки и исполнения стратегических документов не привело ни к реализации экономических реформ, ни к росту эффективности государственного управления. Напротив, наблюдается накопление кризисных тенденций в экономике. Усиливаются сегментация российской экономики: увеличивается нерыночный сектор и доля отраслей с регулируемыми ценами, растет перекрестное субсидирование и долг региональных бюджетов, сокращается промышленное производство; сохраняется низкая производительность промышленности и труда. Индексы качества государственного управления Всемирного Банка демонстрируют устойчивое снижение показателей контроля коррупции, государственной эффективности, политической стабильности, качества государственного регулирования и подотчетности.

Работа со стратегическими документами в государственном управлении является устоявшимся предметом изучения. В этой области существует несколько исследовательских направлений. Первое направление изучает опыт централизованного директивного и индикативного планирования, накопленного социалистическими странами, начиная с 1920-х годов (см. работы Agarwala, 1983; Hayek и др., 1935; Lange, Lippincott, Taylor, 1938; Lavoie, 1985a; Lavoie, 1985b; Vaughn, 1980; WorldBank, 1993). Эта литература изучает влияние планового и программно-стратегического подхода на эффективность государственного управления. Вторая волна внедрения стратегического планирования, начав-

шаяся в 1990-х годах и существенно увеличившая число стран, практикующих работу со стратегическими документами, обосновала возможность продуктивного использования программно-стратегических документов в разных политических и экономических системах. На этом этапе расширился арсенал методов стратегического управления. Цикл встреч по устойчивому развитию под эгидой ООН привел к принятию странами-членами ООН «Повестки дня на 21 век» (Earth Summit Agenda 21) и Йоханнесбургской декларации по устойчивому развитию. В них устанавливалось обязательство стран перейти к политике устойчивого развития. Обязательство предполагает признание странами ООН задачи баланса экономического, социального и экологического развития. Главным инструментом достижения такого баланса признано принятие стратегий устойчивого развития.

Различия опыта реализации стратегических документов в разных странах связывается с их институциональными особенностями: плановые экономики используют бюрократический и административный контроль исполнения стратегических документов, рыночные экономики – открытое для участия общественных акторов стратегическое планирование.

При разработке данного пособия была предпринята попытка выделить основные направления среди доступных для изучения и анализа теоретических и практических разработок отечественных и зарубежных специалистов в рассматриваемой сфере, чтобы использовать его при формировании лекционного материала и практических заданий для студентов специальности 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление».

Структура учебного пособия включает четыре главы, которые взаимосвязаны друг с другом, но вместе с тем вполне самостоятельны. Первая глава «История распространения стратегических практик в государственном управлении» связывает три системы планирования, которые развивались в XX веке и рассказывает, как постепенно выход на первый план задачи формирования подходов к управлению, которые бы четко соединили процесс стратегического планирования с текущими решениями в операционной деятельности, сместил акценты с собственно планирования деятельности на проблемы управления. Во второй главе «Методология государственного стратегического управления» представлены основные школы стратегий, а также описаны подходы к процессу стратегического планирования. В третьей главе объединены важнейшие методы оценки стратегических перспектив – это «Формирование и анализ стратегических альтернатив». Последняя глава посвящена описанию структуры и основного содержания стратегического плана.

Для помощи в изучении материалов данного пособия в конце каждой главы предлагаются практические ситуации для анализа, контрольные вопросы и список рекомендованной литературы.

ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРАКТИК В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

1.1. Эволюция систем планирования

В эволюции планирования можно выделить три системы, которые развивались в течение XX в., последовательно друг за другом:

- бюджетное планирование;
- долгосрочное планирование;
- рыночно ориентированное планирование.

В основе бюджетного планирования, которое сформировалось уже к началу прошлого столетия, лежит необходимость соотносить друг с другом будущие доходы и расходы компании. Оно базируется на составлении бюджетов, отражающих поступление и затраты денежных средств, а также потребности в капитале в течение определенного промежутка времени – периода планирования. Формально период планирования может быть любым – от одного дня до нескольких лет. Чаще всего период планирования составляет один год. В этом случае речь идет о ежегодных бюджетах. Процесс управления на основе бюджетов осуществляется посредством контроля над отклонениями от бюджета в ходе реализации планов. Если возникают существенные отклонения, то необходимо выявить их причины и предпринимать меры для поиска нового баланса между доходами и расходами, что чаще всего ведет к существенной корректировке бюджета на оставшуюся часть периода планирования (см. рис. 1.1).

Мы не будем углубляться в детали бюджетного планирования. Нам важно ответить на следующий вопрос: при каких условиях бюджетное планирование является точным инструментом? Ответ ясен. Условия, как внешние, так и внутренние, должны быть неизменны. Иными словами, прошлое повторяется в неизменном виде. В этом случае бюджет, который составлен в первый раз, будет откорректирован по факту в течение первого периода планирования и при постоянных внутренних и внешних условиях станет точным для всех последующих периодов. Ясно, что предположение о внешней и внутренней стабильности нереалистично в условиях бизнеса. С некоторой погрешностью это предположение можно принять для коротких периодов планирования.

Стратегическое мышление

Формирование стратегических способностей, необходимых для господства на рынках будущего, управление ресурсами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ, управление изменениями

Стратегический менеджмент

Увеличение чувствительности к рынку и конкуренции, оценка стратегических альтернатив, динамическое размещение ресурсов



Рис. 1.1. Эволюция систем планирования

Более отдаленные горизонты планирования требуют учета изменяющихся условий. Бюджеты должны постоянно настраиваться на них. Можно выработать приемы такой настройки. Тем не менее ясно, что бюджетное планирование – слабый инструмент управления ростом компании. Оно не дает ясных рекомендаций, связанных с прогнозированием будущей выручки, особенно в тех случаях, когда необходимо соотносить планируемые поступления и затраты на более длинных горизонтах планирования, чем один год.

Шаг за шагом потребности в долгосрочном планировании сформировали новую систему, которая опиралась на методы долгосрочного прогнозирования. Основная гипотеза долгосрочного планирования связана с предположением, что тенденции, наблюдавшиеся в прошлом, будут продолжаться и в будущем. В рамках этой системы делались попытки предсказать будущее путем анализа временных рядов, сформировавшихся на предыдущих этапах деятельности компании, построения прогнозов и прогнозных моделей. В этот период начали широко использоваться статистические модели с целью выявления тенденций и трендов, сложились методы анализа временных рядов. Предполагалось, что внешняя среда, в которой функционирует компания, является динамической, меняющей свои параметры с течением времени. Именно эту динамику и необходимо было прогнозировать и предсказывать. Таковую систему начали называть системой долгосрочного планирования, хотя с точки зрения сегодняшнего дня ее следовало бы называть системой среднесрочного планирования. К концу 1950-х гг. эта система была практически полностью сформирована.

Система долгосрочного планирования в основном построена на предположении о том, что динамика внешней среды не зависит от деятельности самой компании. Для части прогнозируемых параметров это предположение можно считать справедливым, так как влияние самой компании на эти параметры ничтожно. Между тем по мере роста компании все большего внимания в процессе планирования требуют условия конкуренции и конкурентная среда в целом. Относительно параметров такого типа предположение о независимости не является справедливым. Компания сама становится активным игроком на рынке и может существенно влиять на его состояние. В этой ситуации методы прогнозирования, типичные для системы долгосрочного планирования, не дают требуемых результатов.

В 1960-е гг. появились положения маркетинга, связанные с тем, что спрос на рынке нужно не только предсказывать, но и целенаправленно формировать. Это означает, что рынок уже не является независимым от действий компании. Система долгосрочного планирования постепенно начала перерастать в систему рыночно ориентированного планирования с акцентами на динамическом распределении ресурсов между бизнес-единицами, стремлением к адаптивности и увеличению чувствительности методов планирования к рынку и конкуренции. При этом основная задача предыдущей системы – предсказание некоторых параметров будущего – расширяется до задачи построения и оценки стратегических альтернатив. Питер Друкер в середине 1950-х гг. увидел потребность в стратегических альтернативах. Он пишет: «...Менеджменту необходим не «бизнес-прогноз» в его обычном понимании, не предсказание экономического климата на завтра, на три, пять или десять лет вперед. Гораздо важнее располагать инструментами, которые позволили бы продумать и спланировать не один, а сразу несколько вариантов развития событий и выбрать нужный, исходя из текущей фазы бизнес-цикла. Выработка нескольких взаимоисключающих решений по каждой проблеме должна стать незыблемым правилом поведения менеджера».

Внешне ориентированное рыночное планирование было нацелено на то, чтобы создать систему планирования, способную транслировать условия конкуренции в операционную среду компании. Система планирования должна была стать чувствительной к рыночной ситуации и конкуренции. Необходимо было связать в едином процессе выбор позиции компании на рынке, условия конкуренции и текущие операции. В практической сфере активное формирование стратегического менеджмента началось в середине 1950-х гг. Послевоенный мир стал более динамичным. Причиной тому послужили новые навыки, полученные во время войны. Военные действия были сложными организационно и логистически, требовали управления массовыми операциями, включая налаживание массового производства товаров. Военная промышленность разработала много инновационных решений, которые, несомненно, повлияли на послевоен-

ный бизнес и менеджмент. Потребность в стратегии применительно к управлению и уловил Питер Друкер. В книге «Практика менеджмента» он пишет: «К числу стратегических решений относятся все решения, связанные с целями бизнеса и их достижением. К их числу относятся все решения, отражающиеся на продуктивности предприятия, поскольку они всегда направлены на изменение ситуации в целом. К ним относятся также все решения, касающиеся организационной структуры, и решения по крупным капиталовложениям».

В первой половине 1960-х гг. вышли в свет результаты научных исследований, которые заложили основу современного стратегического менеджмента [16]. К этим работам относятся книга А. Чандлера «Стратегия и структура», книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [7] и учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса». Как отмечает Ансофф, «идея стратегии получила растущее признание в литературе по менеджменту». Тем не менее в его учебнике 1965 г. все еще задается вопрос: «Необходима ли стратегия?». Сравнивая точки зрения по этому поводу, Ансофф, по сути, подтверждает тезис о том, что стратегия нужна для снижения риска появления «плохих» текущих решений, правильного распределения ресурсов и более эффективной организации контроля. Чандлер очень точно подметил, что «невидимая рука рынка» по Адаму Смигу стала «видимой рукой» профессионального менеджмента [2]. Начиная с 1960-х гг. спонтанное рыночное равновесие стало трансформироваться в результаты профессиональной игры. Наступила эра стратегических игр между командами менеджеров компаний.

Практики бизнеса заговорили о потребности в стратегии значительно раньше. Как отмечает Панкадж Гемават (Pankaj Ghemawat) в историческом обзоре, посвященном стратегии и конкуренции, Альфред Слоун, бывший генеральным директором компании GeneralMotors с 1923 по 1946 г., видел необходимость стратегии в конкуренции с компанией Ford.

В 1930 г. Честер Бернارد, генеральный директор AT&T, также считал, что менеджеры должны уделять особое внимание стратегическим факторам.

Выход на первый план задачи формирования подходов к управлению, которые бы четко соединили процесс стратегического планирования с текущими решениями в операционной деятельности, сместил акценты с собственно планирования деятельности на проблемы управления. Постепенно термин «стратегическое планирование» отошел на второй план, уступив место термину «стратегический менеджмент». Соответственно, задача интеграции стратегического планирования с формированием текущих решений была дополнена более широким спектром задач, таких как поиск путей взаимодействия организации с ее внешним окружением, поиск устойчивых конкурентных преимуществ, поиск механизмов контроля за исполнением стратегических решений. Все это вместе породило новую дисциплину «Стратегический менеджмент» в ее классической форме.

В 1990-х гг. большое внимание привлекла задача формирования системы измерений, которая была бы способна оценивать процесс реализации стратегии. Актуальность этой задачи связана с тем, что многие разработанные компаниями стратегии оказались неосуществленными. Р. Чаран и Д. Колвин [1], опираясь на проведенные исследования, пришли к выводу, что в большинстве случаев это происходит не потому, что стратегии плохо продуманы, а потому, что они плохо реализованы. Проблема же контроля за процессом исполнения стратегии не может быть разрешена без разработки системы показателей деятельности компании, тесно увязанной с предлагаемой стратегией.

Специального пояснения требует термин «система показателей деятельности». В англоязычной литературе используется выражение «key performance indicators» (KPI), которое очень часто переводят на русский язык как «ключевые показатели деятельности». Прямое же значение слова «performance» – исполнение, в том смысле, как оно применяется, например, в спорте, когда говорят об исполнении прыжка или упражнения. В театре можно говорить об исполнении балета, пьесы или отдельного танца. Именно в этом значении употребляется слово «performance» в литературе по менеджменту и бизнесу – как исполнение организацией своей миссии или роли на рынке. Более сфокусированно речь идет об исполнении стратегии и такой системе показателей, которая может зафиксировать плохое или хорошее исполнение стратегии. Именно в этой логике развиваются такие инструменты стратегического менеджмента, как система сбалансированных показателей и стратегические карты, предложенные Р. Нортон и Д. Капланом [15].

Одновременно в 1990-х гг. обозначается круг задач, связанных с образованием рынков будущего и выращиванием стратегических способностей для господства на них. При этом предполагается, что компания сама создает свое будущее, формирует собственное видение и стратегическую архитектуру. Планирование развивается как самостоятельная дисциплина, направленная на координацию сложно организованных потоков ресурсов, отдаляясь от проблем стратегического характера. Стратегические подходы к планированию трансформируются в навыки стратегического мышления. Питер Друкер отмечал, что «стратегический менеджмент – это не ... набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов. ...Это не свод законов, увековеченных на каменных плитах, а всего лишь набор гипотез. И это гипотезы о чрезвычайно изменчивых вещах – об обществе, рынках, потребителях, технологиях». Питер Сенге [23], развивая концепцию научающейся организации, предложил пять ее составляющих – совершенствование личности, ментальные модели, разделяемое видение будущего, групповое научение и системное мышление. Он отчетливо говорит не столько о стратегии, сколько о стратегическом мышлении: «Времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, а потом все остальные выполняют приказы «великого стратега», уходят в прошлое». Ари де Гиус [10] в

книге «Живая компания» предлагает идею живой компании, в отношении которой можно говорить не только о учении, но и о развитии ее мышления. Линда Греттон в книге «Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач» представляет стратегию как процесс коллективного стратегического мышления в организации. Данное направление стратегической мысли является развитием когнитивного подхода к построению стратегии.

В рамках этого подхода речь идет о понимании рынка, которое явилось результатом взаимодействия между рынком и стратегом, наблюдающим за ним. Исходя из этого строится ментальная модель рынка и своего места в нем. Поскольку у разных компаний такие ментальные модели могут быть разными, то и в целом корпоративное мышление является различным. Именно эти отличия в мышлении и позволяют добиваться выдающихся результатов и выигрывать в конкурентной борьбе.

Примерно в той же последовательности эти четыре системы планирования – бюджетное планирование, среднесрочное планирование, внешне ориентированное планирование и проектирование будущего, формируются в процессе эволюции бизнеса. На самом начальном этапе бизнеса часто даже нет необходимости в бюджетном планировании. Можно каждый день подводить итог своей деятельности и видеть результаты. По мере роста бизнеса требуется уже более детально соизмерять доходы и расходы. Особенно это важно, если доходы поступают в одни промежутки времени, а расходы осуществляются в другие. В этих условиях становится актуальным внедрение бюджетного планирования.

По мере дальнейшего роста появляется необходимость в предсказании некоторых параметров внешней среды и соответственно потребность в среднесрочном планировании. Если компания вырастает и становится заметным игроком на рынке, то она должна увеличить чувствительность методов планирования к условиям конкуренции, и тем самым построить рыночно ориентированную систему планирования. Потребность в стратегии появляется тогда, когда система бизнеса достигает некоторого критического уровня сложности. Если компания выросла так, что в состоянии господствовать на рынке, и обладает достаточными ресурсами для создания будущего, она станет ориентироваться на его проектирование и, соответственно, будет развивать навыки стратегического мышления.

1.2. Стратегическое планирование как инструмент управления на государственном уровне

Несмотря на то, что планирование как инструмент управления впервые начал изучаться на микроуровне отдельно взятой фирмы, а большинство представителей школы стратегического менеджмента изучали его именно с этой точки зрения, стратегическое управление на государственном уровне также имеет

свою историю. Особенно интересно посмотреть на работы советских ученых в области стратегического планирования (Ю. Васильева [9], М. Крейсберга [17], А. Стерлина [24], А. Семенова [22]), которые рассматривали его в качестве феномена, характерного для фирм, ведущих свою деятельность в капиталистических странах. В то же время в Советском союзе с момента его создания активно применялись методы планирования, были созданы специальные государственные органы, отвечавшие за составление и выполнение планов по развитию страны (Госплан, Высший совет народного хозяйства).

Из зарубежных стран наибольший опыт в сфере стратегического планирования в XX веке приобрели Франция и Япония, стремившиеся к скорейшему восстановлению разрушенных войной экономик. При этом в качестве основания для распространения стратегического планирования на государственном уровне принято считать научные направления политической философии, а также научные течения футуризма [20].

Таким образом, стратегическое управление с течением времени стало широко применяемым на практике инструментом, который позволяет преодолевать так называемую «воронку будущего» [6], которое является вариативным и нелинейным. Концепция стратегического управления приобрела универсальный характер и может быть применима как к деятельности отдельно взятой фирмы, так и к развитию целого государства. Уделяя основное внимание координации акторов и инструментов стратегического управления, а также объекта и процесса стратегического управления, указанная концепция позволяет достигать желаемого результата в процессе развития [6]. Согласно данным А. Шубенковой [27], в той или иной форме стратегический менеджмент в настоящее время применяется в 106 странах-членах ООН. Кроме того, данный инструмент по методологии ОЭСР применяют 23 из 24 государств-членов организации. Стратегический менеджмент продвигается международными организациями, в том числе DESA, Rio+20, UN Millennium Development Goals, OECD, World Bank и др. Примерами использования стратегического менеджмента на различных уровнях являются следующие документы: Европа 2020, Стратегия Страны Басков, Стратегия Барселоны [20].

В России в настоящее время стратегический менеджмент также широко применяется как на федеральном, так и на региональном уровне (в том числе местном). Анализ современного состояния регионов РФ показывает, что во многих из них располагают стратегией развития до 2020 г. и далее. Но особенность сложившегося положения в регионах относительно их стратегического развития заключается в том, что в документах и на практике не в полной степени были использованы положения, касающиеся стратегического планирования. Как отмечает П. Магданов [19], на уровне региона существуют проблемы, которые затрудняют использование стратегического планирования. К ним относятся:

- неопределенность в методологическом подходе к управлению социально-экономическим развитием региона;
- недостаток организационного обеспечения процесса стратегического планирования;
- отсутствие контура стратегического планирования на «низовом уровне»;
- отсутствие стратегического видения в отношении будущего состояния региона;
- неверный подход к использованию услуг внешних консультантов;
- разделение законодательной и исполнительной ветвей власти;
- стремление получить результат в кратчайший срок;
- невнимание к макроэкономическому прогнозированию;
- недостаток творческого подхода;
- неприятие отрицательных фактов.

Разные авторы дают свои определения стратегическому управлению регионом. В частности, Л. Шеховцева [26] пишет, что «стратегическое управление регионом – это управление изменениями, развитием региона, обеспечивающее его конкурентоспособность в условиях глобализации на инновационной основе. Особенности стратегического управления регионом определяются его сущностными чертами, назначением, миссией в составе государства, определяемыми необходимостью выполнения социальной функции в широком смысле этого слова как организации социума, жизни сообщества людей на определенной части государства, территории».

Стратегическое управление регионом представляет собой направленный процесс, который «держит» под контролем изменения в регионе и направляет их на достижение стратегических целей. По мнению И. Сангадиевой [21], «стратегическое управление регионом рассматривается как динамическая совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых управленческих процессов, а именно:

- анализ внутренней и внешней среды региона;
- определение системной функции (миссии) региона и целей стратегии его развития;
- выбор стратегии функционирования и развития региона;
- реализация стратегии региона;
- оценка и контроль реализации стратегии развития региона.

Конечная цель реализации стратегии управления регионом – определение возможностей развития в условиях изменения свойств, характеристик, параметров внешней и внутренней среды региона, формирования новых рыночных отношений, поиск ресурсных, технологических, законодательных и других мер, при помощи которых эти возможности, потенциал могут быть реализованы».

Для современной российской экономики данный способ управления считается сравнительно новым. С точки зрения многих специалистов, в новых (рыночных) условиях, с их непредсказуемостью и нестабильностью, использование стратегического управления позволит решить многие проблемы развития экономики. По этому поводу Р. Джонстон [12] замечает, что «стратегическое управление позволяет значительно расширить горизонты предвидения и тем самым создает возможности для своевременной реакции на изменения, происходящие в экономике и во внешней среде».

В последнее время государственные структуры стали осознавать необходимость прогнозирования возможных факторов и обстоятельств, которые могут оказать влияние на внутреннюю и внешнюю среду функционирования регионов и страны в целом.

Подтверждением этому является принятие Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». В законе ФЗ-172 указываются принципы, которыми необходимо руководствоваться при использовании стратегического планирования. Наиболее четко их сгруппировал Р. Луговской [18]. К ним относятся:

- единства и целостности;
- разграничения полномочий;
- преемственности и непрерывности;
- сбалансированности системы стратегического планирования;
- результативности и эффективности;
- ответственности участников;
- прозрачности (открытости);
- реалистичности;
- ресурсной обеспеченности;
- измеряемости целей;
- соответствие показателей целям;
- программно-целевой.

Важной особенностью данного закона [11], является «нормативное закрепление института целеполагания – впервые в отечественном законодательстве, а также постановку во главу угла управления развитием страны неких целей, которые к тому же характеризуются определенными качественными и количественными показателями».

Закон ФЗ-172 характеризуется некоторыми особенностями, когда вводится:

- единая система стратегического планирования в стране, в которой все документы стратегического планирования на всех уровнях должны быть согласованы по целям, задачам, приоритетам и показателям достижения целей;
- временной горизонт стратегического планирования, который составляет от 6 до 12 лет. Временной горизонт связан со сроком полномочий высшего руководства страны, депутатов и руководителей муниципальных образований;

- документы стратегического планирования – государственные программы, отраслевые и межотраслевые стратегии, долгосрочные целевые программы;
- стратегическое планирование на уровне федерального округа;
- стратегическое планирование на уровне муниципального образования;
- принципы организации и порядок проведения мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;
- качественные и количественные показатели реализации принятой цели.

Систему стратегического планирования необходимо уточнить на разных уровнях с учетом специфики региона. На федеральном уровне один раз в шесть лет будет разрабатываться стратегия социально-экономического развития страны и стратегия обеспечения национальной безопасности России. Стратегические цели и приоритеты социально-экономического развития страны будут озвучены Президентом страны в его посланиях Федеральному собранию.

На уровне федерального округа будет разрабатываться стратегия и прогноз социально-экономического развития макрорегиона (округа). Такие стратегии разрабатывались и ранее, но теперь они будут легитимными и носить обязательный характер.

На уровне регионов должна быть разработана стратегия социально-экономического развития на срок до 12-ти лет. Стратегия является основой для разработки государственных программ субъекта РФ и региональной схемы территориального планирования. В обязательном порядке должен быть разработан прогноз социально-экономического развития региона на среднесрочный период и план мероприятий по реализации стратегии.

На уровне муниципального образования должна быть разработана стратегия развития муниципального образования и план мероприятий по реализации стратегии. В муниципалитетах должны быть программы муниципального развития и прогноз социально-экономического развития на долгосрочный и среднесрочный периоды и бюджетный прогноз. Кстати, в законодательных актах подобного рода, как ФЗ-172, впервые выделяется муниципальный уровень как самостоятельный объект стратегического планирования. Все положения, заложенные в законе, касающиеся муниципального уровня, являются еще одним шагом по пути совершенствования управления муниципальными образованиями.

Для реализации ФЗ-172 регионам и органам местного самоуправления предоставляются определенные полномочия. Так, региональные органы власти сами смогут вводить требования к содержанию документов стратегического планирования, порядок их разработки, рассмотрения и утверждения. Они должны отвечать за согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования в регионе.

В соответствии с новым законом к полномочиям органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования отнесено определение дол-

госрочных целей и задач муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования, разработка, рассмотрение, утверждение и реализация стратегии.

Полную ответственность за осуществление государственной политики в области стратегического планирования будет нести высший исполнительный орган власти субъекта РФ.

1.3. Технологии принятия стратегических решений

В теории принятия решений выделяют несколько подходов, которые называют моделями принятия решений, к ним относят следующие виды моделей: нормативная (классическая), дескриптивная (описательная), модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорной корзины» и др.

Нормативная (классическая) модель, предложенная Г. А. Саймоном [5], позволяет выявить наиболее эффективные пути достижения поставленной цели. Они представляют собой функциональные уравнения, где отражены связи между зависимыми и независимыми переменными. Независимые переменные в таких моделях представляют собой параметры действий, а зависимые переменные в этих моделях являются ожидаемыми переменными, получаемыми в результате воздействия независимых переменных. Эти модели, как правило, имеют следующий вид (формула 1.1.):

$$E = f(a, b, c), \quad (1.1.)$$

где E – анализируемая ожидаемая переменная; a, b, c – независимые переменные, параметры действий (решений).

Эти уравнения дополняются системой ограничений, лимитирующих свободу действий лиц, принимающих решения.

Нормативная модель принятия решений основывается на экономических предположениях:

1. ЛПР стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы;
2. ЛПР стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия;
3. Известны критерии оценки альтернатив. ЛПР выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации;
4. ЛПР действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Распространенность нормативных моделей во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию нормативной модели способствуют и корпоративные информационные системы. Нормативная модель наиболее адекватна запрограммированным решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Дескриптивные (описательные) модели основываются на эмпирических наблюдениях, они содержат небольшое количество элементов и объясняют экономические соотношения так, как они существуют в реальном мире, но в упрощенной форме. Дескриптивная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (незапрограммированные решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Дескриптивная модель принятия решений основывается на работах Герберта Саймона, предложившего понятия нормативной и дескриптивной моделей и доказавшего то, что ограниченная рациональность означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности (ограниченной рациональности и приемлемости).

Герберт Саймон подверг резкой критике классическую модель «экономического человека», который в любых ситуациях принимает оптимальные решения. Эта модель крайне далека от реальности, поскольку на самом деле человеческая рациональность ограничена, и в поведении людей очень много иррационального. Эти выводы привели Г. Саймона к разработке *концепции ограниченной рациональности*, в рамках которой рассматривается так называемый административный человек, принимающий решения на основе упрощенных представлений о реальности. Исследуя технику принятия управленческих решений, Г. Саймон ввел понятия запрограммированных и незапрограммированных решений и пришел к выводу, что для повышения своей эффективности организации должны стремиться запрограммировать как можно больше решений.

Организация – чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. Приемлемость означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый, удовлетворяющий минимальному критерию допустимости, вариант. Вместо того чтобы анализировать все варианты, выбирая из них обещающий наивысший экономический результат, мене-

джеры останавливаются на первом же способном устранить проблему варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных решений. Поиск исчерпывающей информации и «точки оптимума» занимает слишком много драгоценного времени менеджера.

Предположения, на которых основывается дескриптивная модель, следующие:

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях;

2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если и применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий;

3. Границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными *ограничениями*;

4. Большинство менеджеров довольствуются скорее *приемлемыми*, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти – из-за нечеткости критериев максимизации.

Дескриптивная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения. Она во многом основывается на интуиции менеджеров. При интуитивном принятии решений используется личный опыт и проницательность в большей степени, чем последовательная логика или четкие умозаключения. Интуиция не является произвольной или иррациональной, поскольку она базируется на многолетней практике и здравом смысле, хранящемся в подсознании. Обращаясь к своей интуиции, основанной на многолетнем опыте решения проблем, менеджеры гораздо быстрее осознают, что в организации возникла проблема; и при этом появляется интуитивное предчувствие, подсказывающее им выбор варианта решения проблемы, что значительно ускоряет процесс принятия решений.

В дескриптивной модели взаимосвязи между элементами могут быть описаны в виде простых математических уравнений. Их недостаток заключается в том, что они не отражают функциональные взаимосвязи и ограничения, но они создают основу для построения более сложных моделей. Примером описательных моделей могут быть модели идеальной конкуренции для прогнозирования цен в реальном мире, или плановая калькуляция себестоимости, простые инвестиционные расчеты.

Дескриптивные модели выражают необходимую целевую функцию в терминах производственных операций, т. е. они предписывают определенную технологию, процедуры, используя которые ЛПР может выбрать оптимальное

решение с учетом заданных ограничений и критериев. Поэтому описательная (дескриптивная) модель является основой для построения оптимизационных моделей.

Модель Карнеги (политическая модель принятия решений) была сформулирована Г. А. Саймоном (H. Simon), Дж. Марчем (J. March), Р. Кайертом (R. Cyert), в научных работах которых доказывается, что в организациях менеджеры могут сделать свой выбор стратегии в коалициях – неформальных альянсах между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблем.

Данная модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процесс принятия решения по модели Карнеги

Развивая концепцию ограниченной рациональности, Джеймс Марч выделяет три типа ограничений, свойственных менеджерам, – познавательные, политические и организационные. В частности, к познавательным относятся ограничения внимания, ограничения умственных способностей и беспорядочность предпочтений. Последний тип ограничений проявляется в организациях, обладающих *свойствами организационной анархии*. Дж. Марч выделяет четыре особенности принятия решений в организациях: квазиразрешение конфликтов, избегание неопределенности, проблемный поиск, организационное обучение. Изучение этих особенностей привело Дж. Марча к разработке *модели «мусор-*

ной корзины», которая описывает процесс принятия решений в организациях как хаотичное и беспорядочное взаимодействие разнообразных «элементов» (проблем, решений, участников, альтернатив), которые могут появляться и исчезать случайным образом и независимо друг от друга.

Дескриптивная модель и модель Карнеги, а также интуиция в большей степени адекватны турбулентной внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях высокой неопределенности.

Модель инкрементального процесса принятия решений предложена Г. Минцбергом. Данная модель может быть использована для принятия незапрограммированных решений, и основное внимание в решении проблем организации сосредоточено на структурной последовательности действий, предпринимаемых на протяжении всего процесса принятия решений. Основное решение состоит из серии «мелких» выборов, т. к. организация проходит через несколько ключевых точек процесса принятия решений, где возможно столкновение с «барьерами», которые Г. Минцберг назвал прерываниями процесса решения. Прерывание процесса принятия решения означает, что организация должна вернуться к предыдущим решениям и повторить цикл (стадии процесса принятия решения), стараясь предложить какие-то новые варианты действий (альтернативы). Эти циклы, или «петли», по Г. Минцбергу, процесса поиска решения (альтернативы, стратегии, направления действий) являются одним из способов обучения персонала организации, нахождения понимания того, какие альтернативы, решения необходимо реализовать. Г. Минцберг также предложил деление процесса принятия решений на три фазы: идентификация проблемы, разработка вариантов управленческих решений, оценка и выбор и принятие управленческого решения (рис. 1.3).

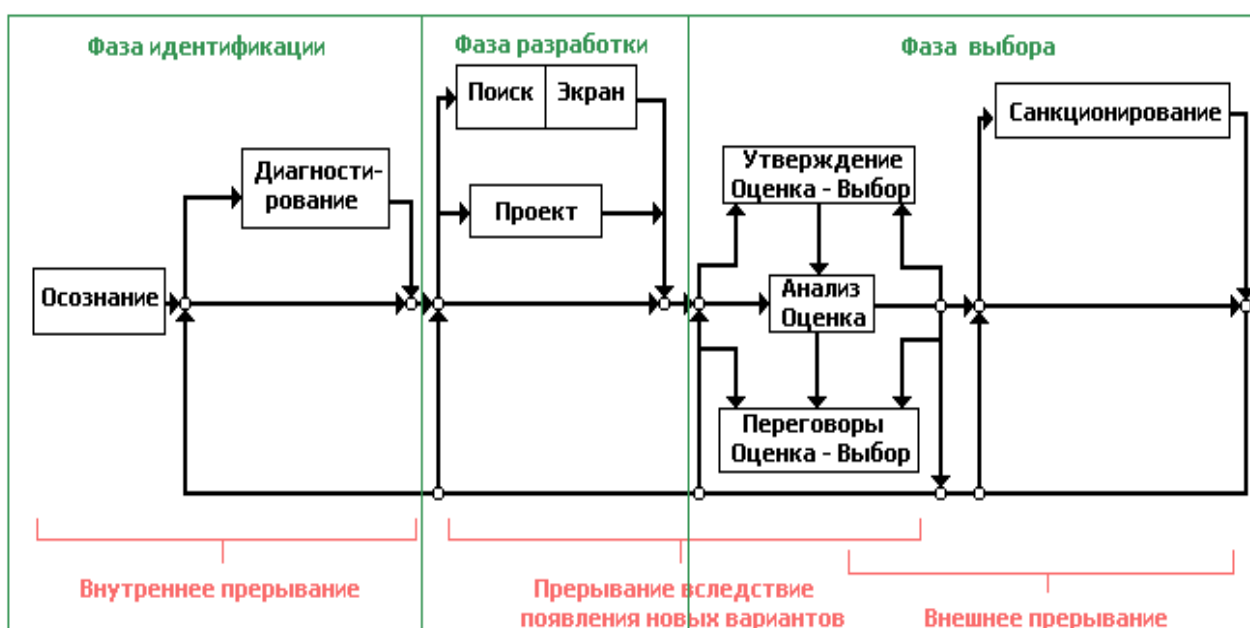


Рис. 1.3. Модель процесса нарастающего решения

Модель «мусорной корзины» была разработана Майклом Коэном (M. Cohen), Дж. Марчем (J. March), Дж. Олсеном (J. Olsen) с целью объяснить схему принятия решений в условиях крайней неопределенности, которые вышеуказанные авторы определили термином «организованная анархия».

«Организованная анархия» не полагается на нормальную вертикальную иерархию и рациональную бюрократию принятия управленческих решений. Она характеризуется тремя признаками: проблематичность предпочтений; нечетко и плохо понимаемая технология принятия решений; текучесть кадров. «Организованная анархия» свойственна организациям, для которых характерны частые изменения и коллегиальная небюрократическая обстановка.

Уникальной особенностью модели «мусорного ящика» является то, что процесс принятия решения не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением. Решения в данной модели представляют собой результат независимых потоков событий, происходящих внутри организации, имеющих отношение к процессу принятия решения: поток проблем, потоки потенциальных решений, участники принятия решений и благоприятные возможности для выбора.

С учетом концепции четырех потоков общая схема принятия решения в организации приобретает случайный характер. Проблемы, предлагаемые решения, участники и выбранные решения, все это проходит через организацию, так как в определенном смысле организация является большой корзиной для мусора, в которой все эти потоки смешиваются. Если проблема, решение и участник принятия решения случайно соединяются в одной точке, то проблема может быть урегулирована; но если решение не подходит к данной проблеме, то проблема может остаться нерешенной. Таким образом, рассматривая организацию в целом, в крайней степени неопределенности можно увидеть проблемы, которые не решаются, и решение, которое не реализуется, т. к. ситуация является настолько сложной, что решения, проблемы и результаты совершенно независимы друг от друга (рис. 1.4).

Последствия использования модели «мусорного ящика»:

- 1) решения могут быть предложены даже тогда, когда проблема не выявлена и даже не существует;
- 2) выбор может быть сделан без решения проблем;
- 3) проблемы могут оставаться нерешенными в организации;
- 4) но некоторые проблемы решаются.

При компьютерном моделировании в условиях модели «мусорного ящика» нередко решались важнейшие проблемы, так как появлялась возможность связывать проблемы с соответствующими решениями и участниками таким образом, что делался удачный выбор управленческого решения.

Теория локальных приращений Ч. Линдблома. Чарльз Линдблом описывает два подхода к принятию управленческих решений – синоптический и страте-

гию локальных приращений. В рамках синоптического подхода менеджеры стремятся к «рациональному дедуктивному идеалу», используя для принятия решений принцип «цель определяет средства». Стратегия локальных приращений, или способ последовательных ограниченных сравнений, характеризуется тем, что управленческие решения принимаются с целью небольших последовательных изменений, которые вносятся маленькими приращениями. Ч. Линдблом подчеркивает такие характеристики этой стратегии, как ограниченность, ориентация на средства, реконструктивизм, серийность, практичность и фрагментарность.

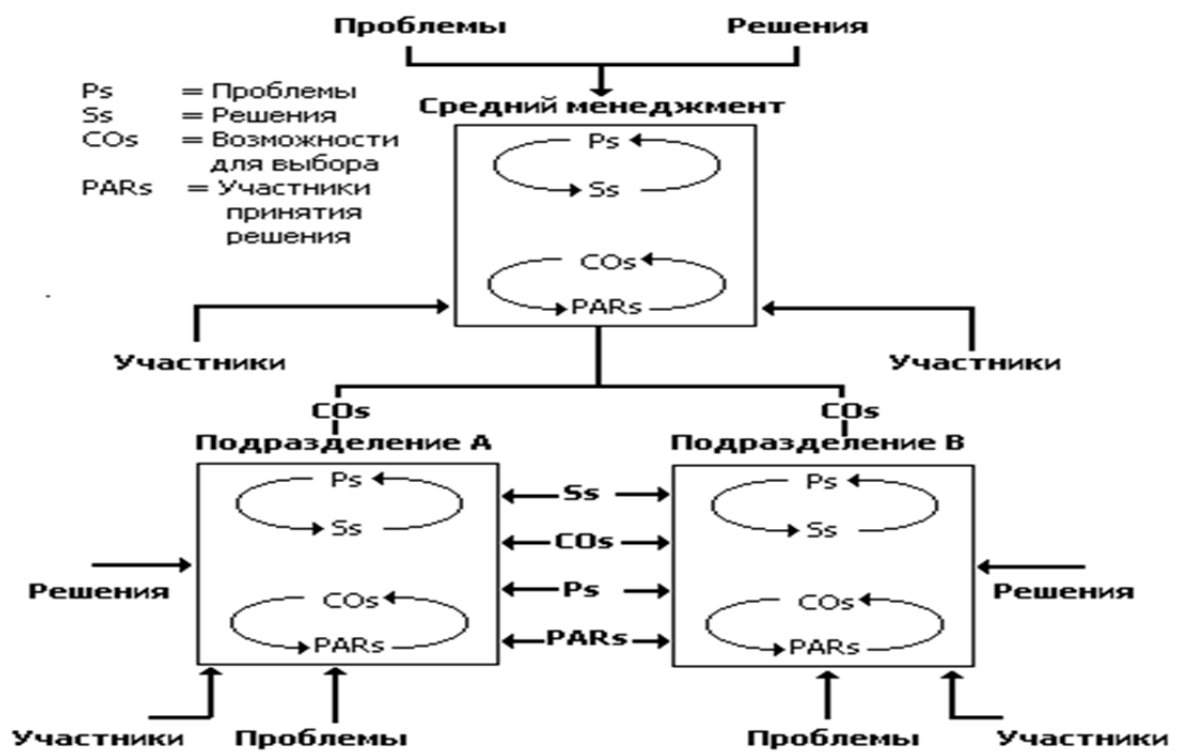


Рис. 1.4. Изображение независимых потоков событий в модели мусорного ящика при принятии решения

Модель принятия решений В. Врума. Виктор Врум детально исследовал процессы принятия управленческих решений и различные варианты участия в них подчиненных. На основе этих исследований он формулирует возможные стили принятия решений руководителем, обозначаемые как автократический, консультативный и групповой. Эффективность каждого из этих стилей зависит от конкретной ситуации и оценивается с учетом таких факторов, как качество решения, одобрение решения подчиненными и готовность его исполнять, а также время, требуемое на принятие решения. На основе этих выводов В. Врум предложил нормативную модель принятия решений, которая предписывает руководителю выбор определенного стиля в зависимости от сложившейся ситуации.

Пять альтернатив в принятии управленческого решения по Вруму

Правило принятия решений	Описание
Решить самому	Менеджер принимает решение единолично и затем объявляет его группе. Для принятия решения он собирает информацию с членов группы и других лиц
Консультации один на один	Менеджер ставит проблему перед каждым членом группы индивидуально, выслушивает их соображения и затем принимает решение
Консультации в группе	На собрании менеджер ставит проблему перед группой, собирает их предложения и затем самостоятельно принимает решение
Фасилитация	На собрании менеджер ставит проблему перед группой. Действуя как фасилитатор, определяет содержание проблемы и границы для поиска решения. Его цель - добиться состязательного обсуждения, а его идеи должны быть не более весомы, чем идеи остальных
Делегирование	Менеджер позволяет группе самостоятельно принять решение в пределах установленных границ. Члены группы сами диагностируют проблему и определяют процедуру решения. Менеджер не принимает непосредственного участия в работе группы

Логику выбора между пятью вариантами процесса хорошо передает рисунок 1.5.

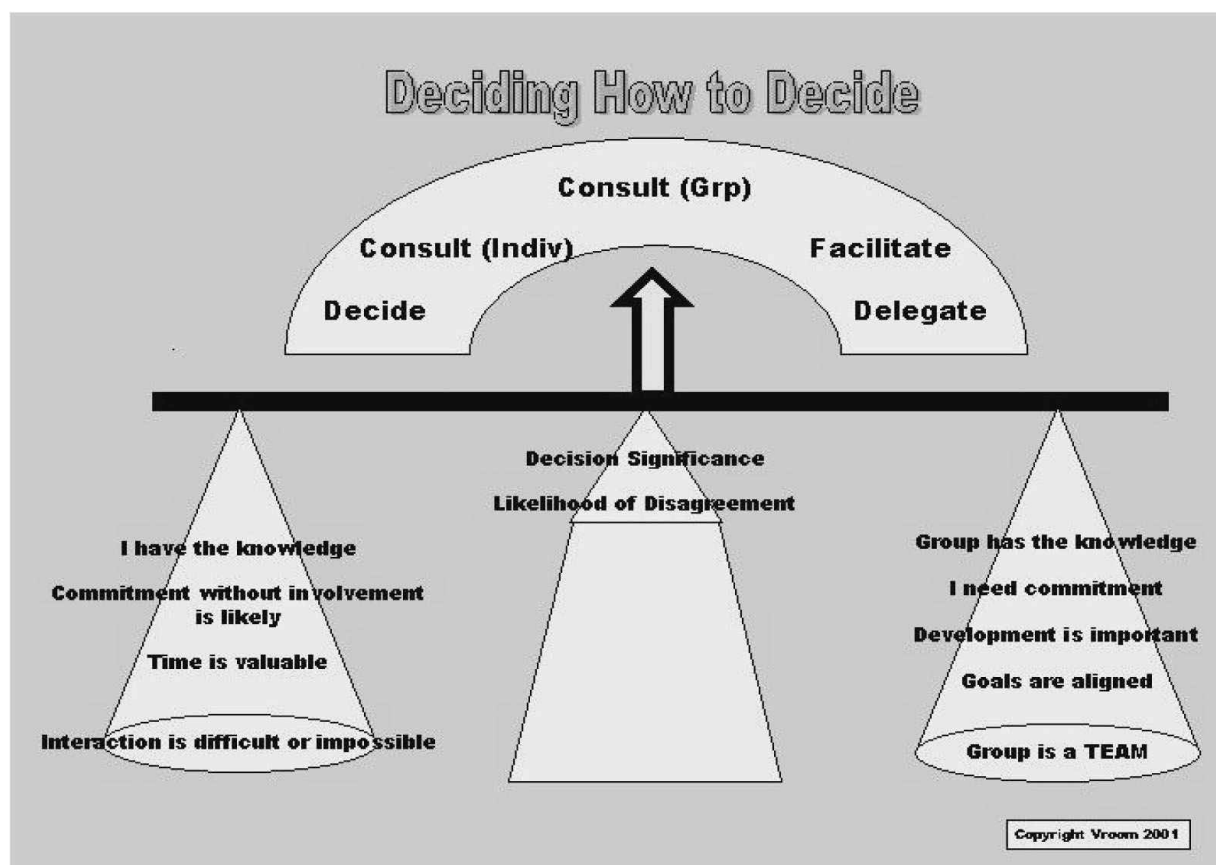


Рис. 1.5. Процесс выбора по модели Виктора Врума

Чем больше знаний по проблеме у самого руководителя, чем более вероятно достижение приверженности подчиненных решению, даже если они не участвовали в его выработке, чем дороже время, отведенное на принятие решения (это все – содержимое чаши весов на рисунке), тем больше аргументов в пользу более авторитарных подходов. И напротив, чем выше информированность группы подчиненных о принятом решении, чем больше цели группы подчиненных соответствуют целям руководителя, тем больше аргументов в пользу партисипативного подхода, т. е. вовлечения подчиненных в процесс принятия решения. Наконец, чем выше значимость решения, чем больше вероятность разногласий между сотрудниками, тем уже множество рекомендуемых процессов.

Врум с сотрудниками пришли к необходимости формирования двух отдельных моделей для выбора процесса принятия решений:

- модели, отдающей приоритет времени принятия решений;
- модели, отдающей приоритет развитию потенциала сотрудников.

Таким образом, пользователю модели предлагается заранее определить для себя, что важнее: решить задачу как можно быстрее или же в максимальной степени использовать решение задачи для развития потенциала коллектива своих сотрудников.

Модель организации М. Круазье. Изучая процессы принятия решений и организационного поведения, Мишель Круазье разработал конфликтно-игровую концепцию организации. Согласно этой концепции, любая организация представляет собой так называемый ансамбль игр. Под игрой здесь понимается особый тип отношений, который складывается между участниками с целью достижения наиболее выгодного положения внутри организации. Под этим понимается стремление игроков сохранить свободу собственных действий и решений. Причем сила игроков и, следовательно, их шансы одержать победу в подобной игре зависят от того, насколько они контролируют основные источники неопределенности внутри организации. Контроль неопределенности позволяет игрокам сохранять свободу в принятии решений и поддерживать баланс власти в организации. Регламентация неопределенности устраняет силу тех, кто ее контролирует.

Стратегическая модель организации М. Круазье помогает лучше понять особенности процессов принятия управленческих решений и позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, управленческие решения в организациях всегда принимаются в условиях неопределенности. Причем источником неопределенности может быть не только внешняя среда, но и поведение самих участников организации, которые преследуют собственные цели и стараются улучшить свое положение.

Во-вторых, руководители стараются «запрограммировать» как можно больше управленческих решений, чтобы повысить эффективность управления

и уменьшить свою зависимость от специалистов, контролирующих основные факторы неопределенности, влияющие на организацию.

В-третьих, подчиненные стремятся сохранить свободу в принятии решений и сопротивляются бюрократическому давлению со стороны руководителей.

И в-четвертых, чтобы сохранить баланс власти в организации, подчиненные намеренно ограничивают информацию, предназначенную для руководителей, что приводит к необходимости принятия решений в условиях неопределенности и, следовательно, укрепляет власть специалистов, владеющих полной информацией.

Контрольные вопросы

1. В чем основные отличия трех систем планирования?
2. Дайте пять определений понятия «стратегический менеджмент». Определите разницу в подходах к методологии.
3. Дайте определение понятию «key performance indicators».
4. Перечислите проблемы, которые затрудняют процесс стратегического планирования на региональном уровне.
5. Перечислите основные положения Федерального закона от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
6. Опишите суть нормативной (классической) модели принятия решений.
7. На каких предположениях основывается дескриптивная модель?
8. Опишите основные положения модели Карнеги?
9. Как реализуется процесс принятия решений в инкрементальной модели Г. Минцберга?
10. Каковы особенности модели «мусорной корзины»?
11. Какие альтернативы в принятии управленческих решений предлагает учитывать В. Врум?

Задания

1. Система документов стратегического планирования регионального развития, существовавшая до принятия 172-ФЗ включала:

на федеральном уровне:

- концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года;
- прогноз долгосрочного социально-экономического развития на долгосрочный период до 2030 года;
- отраслевые документы стратегического планирования (порядка 80);
- схемы территориального планирования (транспорт, энергетика, здравоохранение, образование);

➤ стратегии социально-экономического развития федеральных округов, в т. ч. Стратегия развития арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года;

➤ основные направления деятельности Правительства РФ;

➤ государственные программы РФ (40) и ФЦП (48);

на региональном уровне:

➤ стратегии социально-экономического развития субъектов РФ (разработано 85 документов, утверждено 75);

➤ схемы территориального планирования;

➤ программы и прогнозы социально-экономического развития на среднесрочный период;

➤ государственные программы субъектов РФ.

172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» ввел следующую систему документов планирования:

➤ стратегия пространственного развития РФ;

➤ стратегия развития макрорегионов;

➤ стратегия развития субъектов РФ;

➤ долгосрочные и среднесрочные прогнозы развития субъектов РФ;

➤ план мероприятий по реализации стратегии развития субъекта РФ;

➤ государственные программы субъекта РФ;

➤ документы муниципального стратегического планирования.

Проведите анализ изменений законодательства в сфере стратегического планирования, выделите тренды. Ответ обоснуйте.

2. Используя 172-ФЗ «О стратегическом планировании в российской Федерации», опишите участников стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

3. Определите, какие виды взаимодействия осуществляются между органами исполнительной власти и органами местного самоуправления региона в сфере стратегического планирования.

4. Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

5. Источниками данных, которые могут быть использованы для мониторинга стратегий, являются:

➤ Федеральное статистическое наблюдение (РОССТАТ);

➤ Данные исполнительных органов государственной власти субъектов РФ и МСУ;

➤ Результаты социологических опросов профильных организаций (ФСО, Ромир, Левада, РАН и т. д.);

➤ Публикации в СМИ;

➤ Данные научно-исследовательских работ;

➤ Международные и российские рейтинги.

Проведите сравнительный анализ предложенных источников, выделите преимущества каждого.

Литература

1. Charan R. Why CEO's Fail / R. Charan., G. Colvin // Fortune. – Boston, 1999.
2. Ghemawat P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective / P. Ghemawat // Harvard Business Online, Product No. 798010 – Harvard, 1997.
3. Gluck F. The Four Phases of Strategic Management/ F. Gluck, S. Kaufman, A.S. Walleck // The Journal of Business Strategy. – 1982. – № 3.
4. Gluck F.W. Strategic Management for Competitive Advantage/ F. Gluck, S. Kaufman, A.S. Walleck // Harvard Business Review. – 1980, July-August. – P. 154–161.
5. Simon H.A. . Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture / H.A. Simon // American Economic Review / пер. д. э. н. К.Б. Козловой и М.А. Бланко. – American Economic Association, 1978. – № 2. – P. 1–16.
6. Voros J. A generic foresight process framework / J. Voros // Foresight. – 2003. – № 5 (3). – P. 10–21.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
9. Васильев Ю. П. Внутрифирменное управление в США / Ю.П. Васильев. – М.: Мысль, 1970.
10. Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде / А. Гиус. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
11. Глигич-Золотарева М.В. Старые проблемы и новые подходы к стратегическому планированию в России / М.В. Глигич-Золотарева // Федерализм. – Москва, 2014. – № 3.
12. Джонстон Р. Анализ технологий, ориентированный на будущее: «проблема Кассандры» / Р. Джонстон // Форсайт. – 2011. – № 2. – С. 58–64.
13. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2008.
14. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2006.
15. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 210 с.
16. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
17. Крейсберг М.М. Системный подход в управлении: практика промышленных корпораций / М.М. Крейсберг. – М.: Наука, 1975.

18. Луговской Р. Новое законодательство в сфере стратегического планирования в Российской Федерации / Р. Луговской // Проблемы теории и практики управления. – Москва, 2014. – № 2.
19. Магданов П.В. Проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона / П.В. Магданов. – Пермь, 2013. – С. 200–215.
20. Официальный сайт Высшей школы государственного администрирования. – URL: <http://www.anspa.ru> // (дата обращения: 30.05.2017).
21. Сангадиева И.Г. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами / И. Г. Сангадиева // Известия ИГЭА. – Иркутск, 2005. – № 1.
22. Семенов А.Л. Теория и практика стратегического управления крупной капиталистической фирмой / А.Л. Семенов, О.А. Соколов. – М: МНИИПУ, 1989.
23. Сенге П. Искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
24. Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М.: Наука, 1990.
25. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
26. Шеховцева Л.С. Макроэкономическое моделирование стратегических целей регионального роста / Л.С. Шеховцева// Журнал экономической теории. – Екатеринбург, 2012. – № 4. – С. 145–154.
27. Шубенкова А.Ю. Программно-стратегические документы в государственной политике Российской Федерации: институциональный анализ: дис. ... канд. пол. н. / А.Ю. Шубенкова. – Москва, 2014. – 201 с.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Генри Минцберг: Школы стратегий

Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд и Джозеф Лэмпел в книге «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» предложили обзор взглядов на развитие стратегического менеджмента. Они стремились представить сбалансированную картину стратегического менеджмента, отражающую как эволюцию взглядов, так и имеющиеся противоречия [10]. С этой целью они выделили десять различных школ, которые, в свою очередь, разделили на три группы (Приложение № 1).

Первые три, прежде всего, обсуждают вопрос о том, как должны формироваться стратегии. Школа дизайна связана с именами Филипа Селзника, Альфреда Чандлера и Кеннета Эндрюса. Она дала SWOT-анализ и сфокусировала внимание на необходимости оценки сильных и слабых сторон организации. Она также ввела постулат о том, что структура компании вытекает из стратегии.

Школа планирования связана с именем Игоря Ансоффа. Она формализовала процесс стратегического планирования. Ее важным достижением является разработка сценарного планирования.

Школа позиционирования связана с именем Майкла Портера. Она внесла большой вклад в понимание динамики отраслей и конкуренции, сфокусировала взгляд на ключевых стратегиях в конкретных отраслях, которые часто в литературе называют генерическими стратегиями. Попытка исследовать конкурентную борьбу в рамках этой школы привела к переосмыслению военных стратегий и соответствующих работ по военному искусству [4].

В рамках школы позиционирования родились такие инструменты, как матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), модель PIMS, разработанная для компании General Electric, введено четкое понятие цепочки потребительской ценности. Следующие шесть школ сфокусированы на специфических аспектах процесса формирования стратегии.

Школа предпринимательства рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий руководителя организации, выделяя его интуицию, мудрость и проницательность. На основе этих качеств руководителя строится понимание стратегии как перспективы, которая ассоциируется с идеей и интуитивным ощущением (выбором) направления, именуемого видением.

Когнитивная школа пытается проникнуть более глубоко в мысли стратега и рассматривает стратегический процесс в большей мере как мыслительный процесс, стараясь очертить границы того, что в последнее время называют стратегическим мышлением.

Школа обучения придерживается позиции, что стратегия состоит из большого количества мелких шагов, в ходе реализации которых складывается процесс обучения и параллельно с ним формируется стратегия. Акцент нужно сделать на том, что стратегия постепенно «выкристаллизовывается» в результате обучения, а не формулируется в результате планирования. По выражению обучения, «стратегии растут, как сорняки в огороде, пуская корни там, где только возможно...». Школа обучения выработала представление о стратегических способностях организации и ввела в рассмотрение концепцию стратегических намерений. Эти достижения связаны с именами Хэмела и Прахалада [11]. Свое развитие эта школа получила в последнее время, когда ею была предпринята попытка построить модель формирования знаний, что является ключевым стратегическим аспектом в условиях «новой» экономики. Школа власти рассматривает стратегию как результат отношений групп, влияющих на принятие решений, как процесс «политических» взаимоотношений, базирующихся на переговорах и согласовании интересов. Здесь родились представления о заинтересованных группах, деловых сетях, стратегических альянсах.

Школа культуры во главу угла ставит социальный процесс и считает, что формирование стратегии – это процесс взаимодействия между людьми в организации, основанный на общих убеждениях, верованиях и особенностях внутренних социальных отношений. Она апеллирует к исследованию стилей поведения и стилей принятия решений, исследует причины сопротивления стратегическим изменениям.

Школа внешней среды, которая выросла из теории ситуационных факторов, рассматривает стратегический процесс как постоянное приспособление к внешним условиям.

В третьей группе всего одна школа – школа конфигурации. В ее понимании организация – это относительно устойчивая конфигурация различных компонентов, которая складывается под воздействием внутренних и внешних факторов. Периоды устойчивости сменяются периодами трансформации, когда система преобразуется в другую относительно устойчивую конфигурацию. В рамках этой школы получили развитие идеи о жизненных циклах организации, рассмотрены всевозможные процессы перестройки и управления изменениями [14].

Разделение всех взглядов на отдельные школы имеет в основном академический интерес. Наличие многих и существенно различающихся по своим взглядам школ лишь подчеркивает тот факт, что стратегия является объектом сложным и развивающимся. В бизнесе осуществляется синтез имеющихся знаний, ресурсов, возможностей, намерений, что может повлиять на осуществление того или иного стратегического действия. Собственно, такое понимание стратегического процесса в наибольшей мере отвечает первоначальной цели возникновения стратегического менеджмента – связать воедино процесс планирования и принятия каждодневных операционных решений. Иными словами –

придать целостность действиям организации. Подобная целостность достигается разными способами, она неоднозначна и переменчива. Именно отсюда и проистекает многоликость стратегии, а стратегический процесс формируется как постоянный поиск способов удержания целостности действий организации. Появление новых знаний лишь усложняет нахождение эффективных стратегических решений. Если какие-то стратегические решения принесли плоды, осмыслены и переведены в форму знаний, то эти знания быстро усваиваются конкурентами, и выиграть на их основе можно лишь у тех, кто не успел их применить. В этой ситуации стратегии являются результатом стратегических намерений, их обдумывания, анализа и изучения, который сфокусирован в просчитанной серии стратегических шагов. Все это вместе с большим числом относительно мелких ситуационных решений складывается в реализуемую стратегию, которую часто можно увидеть и понять лишь в ретроспективе. Здесь уместно вспомнить слова Сёрена Кьеркегора: «...трагедия жизни в том, что ты можешь понять ее только в ретроспективе, а жить должен в перспективе». В полной мере это относится и к стратегическому менеджменту, и к развитию компаний. Итак, завершая обсуждение предыстории стратегической мысли и фиксируя сложившееся на данный момент понимание стратегии и стратегического менеджмента, можно выделить следующие позиции [9]. История стратегической мысли, ее глубокие корни, уходящие в древнекитайскую культуру, наталкивают на мысль, что стратегическое мышление является одним из измерений культуры. Стратегия – это естественное условие ведения осмысленного бизнеса. Такое же понятие и стратегии применимо к государственному управлению. Стратегия – это «мостик» между текущими задачами и долгосрочными стратегическими намерениями. Через стратегию должна осуществляться связь действий во времени и должен формироваться баланс между краткосрочными и долгосрочными целями. Стратегии как элементу государственного управления чуждо разделение на академические школы. Различные способы мышления и различные методы все равно ведут к решениям, которые должны обладать целостностью. Умение осуществлять синтез различных концепций и трансформировать их в целостные действия – важный навык стратега, и он может быть приобретен посредством практики и образования. Стратегический менеджмент сформировался под влиянием задач планирования деятельности и должен сохранять связь с задачами планирования. В противном случае стратегия отрывается от деятельности и становится бесполезным мыслительным упражнением. Стремление соединить повседневную деятельность с конкурентной средой и пониманием долгосрочных действий лежит в основе развития стратегического менеджмента.

Став самостоятельной дисциплиной, стратегический менеджмент должен восприниматься как часть управленческой деятельности и всегда сохранять связь с текущими задачами и планированием.

Школа дизайна

Требования к стратегии по данной школе основываются на следующих принципах:

Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.

Согласованность: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней внешние изменения.

Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/ или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

Осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Основные постулаты школы:

1. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления. Действие должно исходить из разума: эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса.

2. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом. В конечном счете школа дизайна признает единственного стратега, которым выступает располагающийся на вершине организационной пирамиды руководитель.

3. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной. Во вводной части гарвардского учебника К. Эндрюс пишет, что «идея корпоративной стратегии представляет собой не более чем теоретическую разработку специалиста в данной отрасли, нечто вроде концептуальной схемы». В основе этой позиции лежит фундаментальное убеждение в том, что тщательная проработка и формализация – сама суть модели стратегического процесса. Данное положение согласуется с предыдущим: единственный способ контролировать процесс силами одного человека, одного ума – сохранять его максимально простым.

4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования.

5. Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива. В школе дизайна практически не обсуждаются проблемы новых, неожиданно развивающихся стратегий и метод последовательного прироста, который предполагает продолжение «формулирования» стратегии в течение и после ее «внедрения». Предполагается наличие цельной картины – общей стратегии, основной концепции ведения бизнеса.

6. Только после того как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения.

Школа планирования

Школа планирования возникла в 1965 после публикации трудов нашего соотечественника Игоря Ансоффа; период ее расцвета пришелся на 1970-е, характеризующиеся активным обсуждением темы стратегического планирования в научной среде. Основная модель школы планирования включает в себя разработку обширных процедур, призванных разъяснить и там, где это возможно, количественно представлять цели организации. После определения задач наступает этап оценки внешних и внутренних условий организации, то есть аудит. Главный элемент аудита внешней среды – ряд прогнозов о ее будущем состоянии: в случае невозможности отслеживания результатов реализации стратегии, контроля над средой невозможно и прогнозирование – а значит, планирование становится бессмысленным [1]. Для того чтобы учесть все мыслимые факторы внешней среды, приверженцы школы планирования составляли огромные таблицы и разрабатывали многочисленные методы. На стадии внутреннего аудита оценка сильных и слабых сторон также производилась с помощью формализации данных в виде таблиц. Далее следовала стадия оценки стратегии: расчет прибыльности инвестиций, оценка конкурентных стратегий, анализ рисков, стоимостная кривая. Затем происходит операционализация стратегии, причем для успешной реализации стратегия разбивается на субстратегии, что влечет за собой установку различных уровней с разными временными перспективами.

На вершине пирамиды – всесторонние долгосрочные стратегические планы (как правило, пятилетние), под ними среднесрочные, а еще ниже – краткосрочные (годовые) операционные планы. Параллельно иерархии планирования существует иерархия задач, иерархия бюджетов, иерархия подстратегий (корпоративных, коммерческих и функциональных позиций) и иерархия программ действия. Наконец, все названные виды работ – задачи, бюджеты, стратегии, программы, сводятся в систему операционных планов, которую называют «мастер-планом». Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность за практическую сторону ложится на кадровых плановиков. Среди достижений школы планирования следует упомянуть такие методы как сценарное планирование (создание перекрывающих все возможные варианты развития событий сценариев) и стратегический контроль (постоянная нацеленность организации на выполнение стратегических задач). Стратегическое планирование предполагает, что организация должна либо предвидеть изменения окружающей среды, либо контролировать их. Иначе жесткий курс движения теряет смысл. Такой принцип стратегического планирования популярен среди «профессиональных» менеджеров, выпускников МВА, особенно во Франции и в Америке.

Школа позиционирования

Школа позиционирования относится к предписывающим школам, основной задачей которых являлось обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. Сторонники школы позиционирования, заявившей о себе в 1980-е годы, впервые сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. В качестве важнейшей задачи ее последователи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке [2]. Также, данная школа утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации.

В качестве важнейшей задачи ее последователи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с позиционированием фирмы на рынке. К этой школе принадлежат достижения консалтинговых компаний Boston Consulting Group – BCG (разработка матрицы «Рост рынка/Доля рынка») и McKinsey, так называемая вторая волна школы позиционирования, базирующаяся на консалтинговых императивах. Однако интенсивное развитие школа позиционирования получила после выхода в свет в 1980 г. книги основоположника третьей волны школы позиционирования, посвященной развитию эмпирических учений, Майкла Портера «Конкурентная стратегия», когда школы дизайна и планирования постепенно стали утрачивать свое значение. Майкл Портер предложил и детально проработал три взаимосвязанных концепции, доведя их до уровня практических методик: конкурентный анализ, конкурентное преимущество компании и построение на его основе конкурентной стратегии и цепочка ценностей. Школа позиционирования, в отличие от школ дизайна и планирования, предлагает ограничить для каждой организации, оперирующей в конкретной отрасли, число стандартных стратегий, которые могут дать желаемые результаты, позволяющие компании обеспечить конкурентные позиции в отрасли, то есть конкретные преимущества, которые фирма получает на рынке.

Школа позиционирования ориентируется на стабильные внешние условия и, в основном, направлена на исследование деятельности крупного бизнеса. **Ошибка! Закладка не определена.** Школа со склонностью к анализу и расчетам принижает роль формулирования стратегии и проведения стратегического анализа в пользу самого процесса. Такой подход к стратегическому планированию популярен в Америке среди штатных аналитиков и консультирующих брокерские фирмы.

Школа предпринимательства

Школа предпринимательства предлагает рассматривать стратегический процесс как деятельность одного человека, руководителя организации, с учетом собственных только ему интуиции, здравого смысла, мудрости, опыта, проницательности. Центральное представление школы предпринимательства – это виде-

ние, мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации. На этом строится понимание стратегии как перспективы и как упреждения. Ключевой фактор, обеспечивающий успех организации, – персонализированное руководство, базирующееся на стратегическом предвидении. Руководитель целеустремленно продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс соответствующие коррективы. Соответственно, предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру – будь то начинающая фирма с единственным владельцем или крупная компания, в которой установленные процедуры и властные отношения оставляют руководителю свободу для маневра. Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления ее развития и овладение нишей рынка. Множеству мелких организаций постоянно требуется сильное индивидуальное руководство. Кроме того, организациям, испытывающим трудности, даже самым крупным компаниям и некоммерческим организациям, часто приходится полагаться на лидера-предпринимателя, способного реализовать решительные перемены посредством полного изменения организации. Этот стиль стратегического планирования распространен в Латинской Америке и среди китайцев, живущих за пределами Китая. Широкое практическое распространение взгляды данной школы получили в виде биографий в массовых изданиях «а-ля истории успеха» (Fortune, Forbes и др.).

Когнитивная школа

Особую популярность когнитивная школа приобрела в 80-е, хотя основополагающие труды были созданы еще в 50-е годы (Г. Саймон). Под влиянием работ Г. Саймона появились многочисленные исследования о доминирующих в человеческом мышлении тенденциях, представляющие важность для понимания стратегического процесса (почему, например, человек «выхватывает» и «усваивает» только те факты, которые подтверждают его систему верований). Несмотря на разнообразие взглядов представителей когнитивной школы, все ее сторонники сходятся в одном: необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур («фреймов»), с помощью которых организуется знание. Каждое событие вызывает в сознании определенную схему знаний, а с каждой схемой у лиц, принимающих решения, связаны определенные ожидания. Формирование стратегии – это протекающий в сознании стратега процесс познания. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме фреймов, концепций, схем), предписывающие способы получения информации из окружающей среды, а создание стратегии есть достижение понимания. Понимание стратегии как ментального процесса более всего характерно для сторонников информационных систем [22].

Школа обучения

Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда люди, действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно, приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и, в конечном счете, к действенной схеме поведения. Сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто в совокупности с необходимостью постоянно обновлять необходимые для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля; выработка стратегии должна, прежде всего, обрести форму процесса обучения, по крайней мере, в тот период времени, когда формулирование и внедрение стратегии становятся неразделимыми. Важно обучение не только руководителя, но и всего коллектива организации – потенциальным стратегом может быть множество. Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т. е. развивающуюся стратегию. Следовательно, роль руководства заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения. Стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого, некоторые из них превращаются в планы на будущее; в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности.

Школа обучения вводит проблему анализа власти и политики. В этом контексте понятие «власть» означает некое влияние, которое выходит за рамки чистой экономики, что и сближает её с политикой. В некотором смысле, в данном случае, реверсируется позиция школы позиционирования: в случае, когда задачей коммерческих организаций является «легитимная» конкуренция на рынке, то понятие «политические» означает внедрение в процесс не совсем законных составляющих. В данном контексте политика означает использование власти совсем иным, не экономическим образом (использование скрытых, нарушающих оптимальное течение экономических процессов, т. е. создание картелей и т. д.). Если школа позиционирования столь однозначно ставит себя по одну ее сторону, то школа власти, конечно, оказывается по другую. Но в целом различия между ними представляются искусственно созданными. Реальное поведение охватывает обе эти стороны, причем в некоторых смежных областях провести разграничение между ними просто невозможно.

Школа власти

Властные взаимосвязи не только опутывают каждую организацию, но вплетаются в них, что нашло отражение в формировании двух ветвей школы власти. То, что называется микровластью, имеет отношение к игре политиче-

ских сил – нелегитимной, или алегитимной власти – внутри организации и, прежде всего, в процессах стратегического управления. Макрополитика рассматривает использование властных рычагов самой организацией.

Основные положения школы власти могут быть сформулированы следующим образом:

1. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.

2. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.

3. Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.

4. Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в разного рода сетевых структурах и альянсах.

Если рассматривать создание стратегии как процесс планирования и анализа, познания и обучения, то, безусловно, можно трактовать его и как сделку или компромисс между конфликтующими индивидами, группами или коалициями. Достаточно внедрить какой-либо фактор неопределенности, будь то изменчивость внешней среды, дуалистичность поставленных целей, различные способы восприятия той или иной ситуации, степень доступности ресурсов, – и это уже политика. Таким образом, сторонники школы власти утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее в принципе невозможно. Конкурентные цели индивидов и коалиций обязательно ведут к разрушению и искажению заранее разработанной стратегии, тем более что люди беспрестанно играют в различного рода «политические игры».

Школа культуры

Культура является зеркальным отражением власти. Власть «берет в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием «организация». Представители данной школы считают источником формирования стратегии общественную силу культуры, что является зеркальным отображением построения школы власти. Также культуру возможно изучать с позиции стороннего наблюдателя или изнутри, со стороны её носителей (это же разделение соответствует двум ветвям когнитивной школы).

Основные послышки культурной школы можно сформулировать следующим образом.

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2. Верования индивида является результатом процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.

3. Члены организации лишь отчасти способны охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.

4. Стратегия принимает форму, прежде всего, перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).

5. Культура, и в особенности идеология, содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Безусловно, школа культуры в определенном смысле способствует застою в связи с важностью традиций и единодушия. Также она приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности, конечно, непохожесть на других является ключевым фактором, но когда отличительная особенность становится самоцелью, это приводит к излишней самонадеянности.

В сравнении с беспорядочностью политических конфликтов школа культуры предлагает общую согласованную концепцию. В противовес школам дизайна, познания и предпринимательства она внедряет важное коллективное измерение социального процесса, где рассматривает как индивидуальный, так и организационный стили и оспаривает пользу механизма построения общей перспективы. Аналогично, не в пример антиисторическим тенденциям школ планирования и позиционирования («меняйте стратегии так же легко, как вы снимаете и надеваете одежду»), – школа культуры относится к «организациям» с богатейшей историей. Согласно воззрениям ее приверженцев, формирование стратегии превращается в управление коллективным познанием (очень важная идея, с трудом реализуемая на практике).

Школа внешней среды

Если остальные школы рассматривают внешнюю среду лишь как один из факторов, то школа внешней среды – как одного из главных героев «пьесы». Авторы, разделяющие подобные воззрения, склонны отводить организации

пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Создание стратегии сводится к процессу некоего отражения, что, по сути, выводит школу за границы стратегического управления (в целом нельзя не согласиться с этим выводом). Школа внешней среды помогает сбалансировать общее представление о формировании стратегии, полагая внешнее окружение третьей, наряду с руководством и организацией, основной силой стратегического процесса.

Безусловно, термин «окружение» отражается и в теоретических построениях других школ. Школа позиционирования трактует внешнюю среду достаточно своеобразно – как набор экономических сил: отрасль, конкуренция и рынок. Одна из ветвей когнитивной школы также признает влияние среды: считается, что внешняя среда посылает организации слишком сложные для понимания дезориентирующие сигналы. Представители школы обучения разделяют мысль о сложности окружения – среды, на которую следует не реагировать, а изучать опытным путем, экспериментировать, взаимодействовать с ней, учиться у нее. Однако другие школы чаще всего не замечают внешнее окружение, для них оно имеет случайный характер или в лучшем случае предполагается.

Основные послышки школы внешней среды можно сформулировать следующим образом.

1. Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии.

2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо «уходить со сцены».

3. Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент 20/86 стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.

4. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем они прекращают свое существование.

Подход школы внешней среды предъявляет более жесткие требования к систематическому изучению внешней среды, определяет необходимость идентификации «ответственных» за организационные различия измерений окружения. Г. Минцберг подразделяет эти измерения на четыре группы.

1. Стабильность. Окружение организации варьируется от стабильного до динамического: с одной стороны, резчик по дереву десятилетиями создает одни и те же скульптуры из сосны, спрос на которые не уменьшается, с другой – команда детективов никогда не знает, каким будет следующее дело. Динамику окружению придают разнообразные факторы, включая нестабильное руководство; неожиданные изменения спроса или предложений со стороны конкурента; спрос на творчество или новизну со стороны клиентов; стремительную смену технологий или базы знаний (как в сфере производства электроники); даже не-

возможность сделать точный прогноз погоды в сельском хозяйстве или для театральные постановки на открытых площадках. Серьезные проблемы вызывают изменения, которые происходят неожиданно и для которых нет заранее известных решений.

2. Комплексность. Окружение организации варьируется от простого до сложного. От окружения производителя картонных коробок, то есть простого продукта, до внешней среды космического агентства, использующего для выполнения исключительно сложных задач передовые знания из множества научных областей. Окружение является сложным, если организации приходится использовать сложные знания о продуктах, потребителях или о чем бы то ни было. Однако оно становится простым, когда используемые знания рационализируются, то есть распадаются на легко осваиваемые компоненты. Так, если говорить о продукте, то автомобильные компании сталкиваются с относительно простым окружением, поскольку ими накоплен огромный объем знаний о машинах, которые они производят. (Следует отметить, что сложное окружение может быть достаточно стабильным, как, например, в бухгалтерской работе, в то время как простое – быть динамическим (ставки на скачках).

3. Разнообразие рынка. Рынки организации варьируются от интегрированных до диверсифицированных. От рынка железного рудника, поставляющего единственный продукт одному металлургическому заводу, до рынков национальной торговой комиссии, которая продвигает по всему миру все произведенные в стране промышленные товары.

4. Враждебность. Наконец, окружение организации варьируется от очень щедрого до враждебного. С одной стороны, знаменитые хирурги имеют возможность выбирать пациентов, с другой – строительные фирмы участвуют в конкурсах на подряды. А об окружении армии в военных условиях и говорить не приходится.

Школа конфигурации

Школа конфигурации описывает относительно последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и довольно драматичными скачками в новые состояния. Таким образом, школа конфигурации дважды оправдывает свое название.

Во-первых, в ней анализируется взаиморасположение различных измерений организации в определенных условиях, что позволяет идентифицировать «структуры», «модели» или «идеальные типы».

Во-вторых, школа рассматривает временную последовательность смены друг другом различных состояний для того, чтобы определить «стадии», «периоды», или «жизненные циклы», организации.

В некотором смысле основные положения школы конфигурации включают в себя предпосылки других направлений, но при этом каждая из них рас-

смачивается в строго определенном контексте. Именно сведение воедино всех предпосылок и отличает школу конфигурации от остальных.

1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Это значит, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, что, в свою очередь, обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию.

3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.

5. Соответственно, процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту.

6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок, но, опять же, каждая стратегия используется в свое время и в соответствии с ситуацией.

Таким образом, большое разнообразие школ стратегического планирования является сложным для восприятия, и исходя из особенностей каждой конкретной школы, можно обратиться к таблице в приложении №1, где выявлены основные характерные черты отличия каждой из школ относительно друг друга и ключевые особенности развития.

Каждая из десяти школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс. Стратегический менеджмент четко разделен на десять видов, и, с точки зрения теоретического изучения, это удобно, но с практической точки зрения – нет. Формирование стратегии является сложным процессом, т. к. учесть основные положения каждой школы в единой стратегии практически невозможно.

2.2. Программно-целевой подход

Одним из наиболее проверенных и прочно утвердившихся инструментов стратегического управления является программно-целевой метод. Данный метод не является совершенно новой областью исследований, но в условиях глобализации и интеграции, ускорения и усиления экономических процессов и деятельности транснациональных корпораций, каждый агент нуждается в переосмотре давно устоявшегося понятия и реализации его компонентов через новые призмы обзора.

Программно-целевой метод – метод увязки целей плана социально-экономического развития с комплексом экономических, социальных, научно-технических и производственных мероприятий и народнохозяйственными ресурсами, обеспечивающими их выполнение. Развитие и использование программно-целевого метода обусловлено углублением общественного разделения труда и усилением кооперации различных производственных звеньев единого народнохозяйственного комплекса, участвующих в выполнении целей социалистического общества. Он позволяет в плановом порядке объединить усилия различных участников общественного производства, направить их на достижение конкретных целей и проявляется в практике управления в форме разработки специальных программ.

Накопленный как в России, так и за рубежом опыт стратегического управления подсказывает, что для эффективного применения и реализации такого метода требует ряда условий со сложными переплетениями интересов между собой. Обратим на них более подробное внимание.

В первую очередь, это, конечно же, временной промежуток. Сам по себе, программно-целевой метод может проявить всю степень своей эффективности только в долгосрочной перспективе и при условии стабильного состояния развития экономики (либо ее точном и реалистичном планировании и прогнозировании). Данный метод малоэффективен в краткосрочной перспективе и не приведет к высоким результатам в среднесрочной. Но так или иначе, в отдельных отраслях управления только данный метод может способствовать решению проблемного вопроса при своевременном его использовании с учетом логики развития ситуации.

Во-вторых, данный метод используется для решения комплекса проблем или исполнения одновременно нескольких целей. Иные методы, зачастую, могут дать успешный итог при реализации только одной или нескольких задач в разрезе одной конкретной цели. Традиционные методы в целом могут не позволить принять обоснованное решение с учетом всей сложности ситуации, взаимозависимости и связанности множества факторов, чья логико-функциональная связь может быть выявлена как прямо, так и скрыта при первичном анализе ситуации.

С третьей стороны, программно-целевой метод можно назвать единственным пригодным для использования в условиях ограниченности ресурсов.

Стоит отметить, что данный пункт становится все более актуальным и привлекающим внимание ведущих умов мира. Проблема исчерпаемости ресурсов затрагивает все сферы жизнедеятельности человека и в определенный день будущего может привести к фактическому истощению недр земли и отсутствию вариантов возмещения урона, исходя из чего все большее значение приобретает повторное и многократное использование материалов. Именно программно-целевой метод способствует многоцелевому использованию данных, их межотраслевой комбинации и усилению комплексного использования одних и тех же ресурсов. А данный вид структур может существовать и эффективно действовать только в пределах указанного метода, поскольку устои и принципы традиционных подходов рушатся под новыми трендами и тенденциями.

Четвертый фактор частично связан с предыдущим и проявляется в том, что зачастую сфера охвата решаемого вопроса не уместается в административные рамки. Как самый простой пример, ситуация когда какой-либо минерально-сырьевой ресурс располагается на территории двух субъектов. Так или иначе, именно анализируемый подход позволяет учесть разрозненность интересов управляющих агентов, обратить внимание на масштабность и минимизировать издержки, возможные при регулировании деятельности и налаживании контактов.

Ну и конечно же, программно-целевой подход является неотъемлемым атрибутом при диверсификации, выходе на новые рынки или работе с труднодоступными и энергоемкими областями.

Программно-целевой подход является конкретизацией системного подхода при принятии решений в сложных системах и важным направлением прогнозирования. Исследования по вопросам программного планирования и управления ведутся во всем мире последние 30 лет. За это время были получены значительные результаты в области методологии и технологии программного планирования, организации программного управления.

Программно-целевой подход к управлению позволяет оптимально сочетать общегосударственные и территориальные интересы, проводя мероприятия, прямо связанные с состоянием. В рамках программно-целевого подхода можно реализовывать концепцию государственно-частного партнерства для развития территорий конкретных объектов, расположенных на территории крупного города.

Серьезными недостатками современного целевого программирования является размытость целеполагания, нехватка взаимосвязей, неэффективность системы оценок, нерациональность организационных норм управления, отсутствие гибкости и др. Стоит отметить, что для РФ образцами стратегического планирования выступили устаревшие зарубежные основы планирования, соединившие идеи англо-саксонской и континентальной модели. Подтверждением тому может стать, например, необходимость прогнозирования всех ключевых индикаторов социально-экономического развития на долгосрочную перспективу. В условиях нестабильной макроэкономической ситуации и необходимого прогностического

инструментария такие прогнозы приближаются к индикативным планам. Российский вид стратегического планирования совершенно не ориентирован на привлечение в процесс планирования населения и общественных организаций. Использование зарубежного опыта в проведении общественной экспертизы стратегических планов развития городов в силу неразвитости гражданского общества в России представляется весьма проблематичным [12].

Реализация программно-целевого подхода в России, в рамках регионального стратегического управления, оставляет желать лучшего, так как перечисленные недостатки ярко прослеживаются практически у всех субъектов РФ.

Важно отметить, что некоторые регионы всячески пытаются совершенствовать принятую стратегию, устраняя, по возможности, недостатки реализации программно-целевого метода. В качестве примера можно привести сравнение стратегий социально-экономического развития Московской области (табл. 2.1.).

Таблица 2.1

Сравнительный анализ «стратегии социально-экономического развития Московской области до 2020 года» и «стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 года»

	Стратегия социально-экономического развития до 2020 года	Стратегия социально-экономического развития до 2030 года
Цели	Цель Стратегии – создание на территории Московской области благоприятных условий для жизни, работы и отдыха, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства.	Цель Стратегии – обеспечить за 10 лет устойчивое положение Московской области в тройке лидеров среди несырьевых субъектов Российской Федерации и в 1,5 раза сократить отрыв от Москвы по уровню экономического развития и качеству жизни благодаря созданию высокопроизводительных рабочих мест и позиционированию московской области как территории прогресса, здоровья, комфорта и культуры. В качестве индикаторов цели выбраны показатели «верхнего уровня», каждый из которых отражает как социальные, так и экономические аспекты цели. Цель Стратегии ориентирует на повышение качества развития Московской области благодаря: <ul style="list-style-type: none"> • созданию качественных рабочих мест; • усилению его социальной направленности экономического развития; • достижению устойчивости экономического роста и вовлечению его новых источников.

	Стратегия социально-экономического развития до 2020 года	Стратегия социально-экономического развития до 2030 года
Задачи	Стратегическими задачами, направленными на достижение поставленной стратегической цели, являются: создание условий для формирования конкурентоспособной, динамичной и высокотехнологичной экономики, позволяющей обеспечить устойчивое экономическое развитие Московской области, и на этой основе создание условий для повышения уровня и качества жизни населения Московской области.	Задачи Стратегии представлены в виде трехуровневой системы. Задачи первого уровня отражают 4 аспекта позиционирования Московской области в России и в мире, за счет которых достигаются целевые характеристики экономического роста и качества жизни. Задачи второго уровня отражают основные направления развития региона в рамках позиционирования. Задачи третьего уровня – это основные направления социально-экономической политики.
Сроки	Сроки реализации данной стратегии не описаны в официальном документе.	Сроки реализуются в 2 этапа: Этап I: (2015–2020) Активизация использования существующего экономического потенциала и реализация антикризисных мер. Подготовка условий для реализации масштабных инвестиционных проектов. Этап II: (2020–2030) Активная реализация масштабных инвестиционных проектов. На первом этапе основными драйверами развития экономики станут: 1. Повышение производительности труда и расширение присутствия производителей товаров и услуг Московской области на целевых рынках; 2. Рост численности трудоспособного населения и связанного с ним потребления; 3. Передислокация бизнеса из Москвы в Московскую область благодаря совершенствованию бизнес-среды. На втором этапе реализации стратегии произойдет существенное увеличение вклада инвестиций в развитие нового бизнеса на территории области, в том числе с активным привлечением прямых иностранных инвестиций. На этот период запланирован ввод в эксплуатацию или выход на проектную мощность крупнейших инфраструктурных проектов, что существенно повысит качество среды проживания и ведения бизнеса.

	<p align="center">Стратегия социально-экономического развития до 2020 года</p>	<p align="center">Стратегия социально-экономического развития до 2030 года</p>
<p>Результаты</p>	<p>Московская область в 2020 году.</p> <p>Московская область занимает лидирующие позиции по уровню экономического и социального развития среди субъектов Российской Федерации.</p> <p>Экономическая политика Московской области сфокусирована на развитии высокотехнологичных секторов экономики посредством модернизации действующих производств и активном строительстве новых предприятий.</p> <p>Научно-производственный и образовательный комплекс обеспечивает не только значительный вклад в экономику Московской области, но и подготовку высококвалифицированных кадров, высокий уровень инновационной активности организаций.</p> <p>Создана эффективная многоуровневая система социального партнерства в сфере труда.</p> <p>Московская область является одной из наиболее привлекательных среди субъектов Российской Федерации территорий для внешних и внутренних инвесторов. Создан мощный региональный сегмент фондового рынка, интегрированный в общероссийскую инфраструктуру фондового рынка.</p> <p>Московская область – регион с высокоразвитым агропромышленным комплексом, обеспечивающим потребности жителей Московской области в продовольствии, а также наращивающий вывоз сельскохозяйственной продукции, продуктов питания в прилегающие субъекты Российской Федерации.</p> <p>Полностью реализована транзитная функция Московской области. Созданы современные высокотехнологичные логистические центры, грузообрабатывающие терминалы, обеспечивающие эффективную транспортировку товаров.</p>	<p>Реализация Стратегии позволит Московской области прочно занять место в тройке несырьевых регионов России по уровню развития экономики (сейчас 6 место по ВРП на душу населения среди несырьевых регионов).</p> <p>В ходе целевого изменения отраслевой структуры области к концу планируемого периода возрастут значения важнейших индикаторов качества развития. Изменятся драйверы экономического роста. Усилится роль высокотехнологичных секторов экономики и услуг с высокой добавленной стоимостью (с 19 % до 27 % в 2030 г.) и социального сектора (с 9 % до 11 % в 2030 г.). Стабилизируется доля обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства и строительства. Сократится доля государственного управления (с 7 % до 4 %).</p> <p>Ключевым результатом реализации Стратегии станет рост качества жизни и качества среды (как для ведения бизнеса, так и для проживания). На 7 лет увеличится ожидаемая продолжительность жизни, а численность населения вырастет с 7,1 млн. человек до 9 млн. человек в 2030 г. В период до 2020 г. будет создано 410 тыс. новых рабочих мест, а до 2030-го – почти 1,2 млн., что приведет к снижению доли маятниковых мигрантов с 24 % до 18% от трудоспособного населения.</p>

	Стратегия социально-экономического развития до 2020 года	Стратегия социально-экономического развития до 2030 года
	<p>Нивелированы различия муниципальных образований Московской области по уровню экономического развития.</p> <p>Уровень жизни населения один из самых высоких в Российской Федерации, что делает Московскую область наиболее привлекательным регионом для квалифицированных трудовых ресурсов как из других субъектов Российской Федерации, так и из стран СНГ и дальнего зарубежья.</p> <p>Создана мощная социальная инфраструктура, обеспечивающая население доступными и качественными социальными услугами.</p> <p>Преодолена дифференциация муниципальных образований Московской области по уровню обеспеченности населения объектами социальной инфраструктуры.</p>	

Относительно проведенного сравнительного анализа стратегий социально-экономического развития Московской области до 2020 года и до 2030 года, можно сделать несколько важных выводов:

1. Основная цель Стратегии социально-экономического развития до 2030 года Московской области существенно видоизменилась и стала носить более конкретный характер, в отличие от предыдущей стратегии, где она была достаточно размыта.

2. Задачи Стратегии социально-экономического развития до 2030 года Московской области представлены в виде трехуровневой системы. Задачи каждого уровня имеют свою принципиальную направленность. Первый уровень задач характеризует улучшение ключевых показателей тех сфер, которые являются "локомотивом развития" субъекта, т. е. за счет которых достигается экономический рост. Задачи второго уровня, отражают основные направления развития региона в рамках позиционирования. Задачами третьего уровня являются основные направления социально-экономической политики субъекта. Комплексный подход в решении поставленных задач позволяет реально достигнуть поставленной стратегической цели, в отличие от предыдущей стратегии, где слабо прослеживается взаимосвязь между стратегической целью и заявленными задачами.

3. Важной особенностью Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 года является четкое установление сроков реали-

зации данного плана, который включает реализацию нескольких этапов. В Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2020 года не регламентированы сроки реализации.

4. Результаты реализации Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2020 года не имеют конкретики, что нельзя сказать о Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 года, где четко прописаны желаемые результаты ключевых показателей социально-экономического развития субъекта.

Сравнительный анализ стратегий социально-экономического развития Московской области (табл. 2.1.) дает четко понять, что реализация программно-целевого подхода включает в себя следующие способы и приемы:

1. Разделение одной основной проблемы на подпроблемы и мероприятия в такой степени, которая позволяет раскрыть в наиболее короткие сроки и с наименьшими издержками проблему. Словно выделение в основной цели системы мелких задач, выявление подпроблем позволяет определить состав целе-реализующего комплекса.

2. Расчленение каждой задачи на отдельный комплекс мероприятий, что позволяет разработать систематизированную программу решения проблемы. При этом важно учитывать факт того, что цепь мероприятий должна взаимодополнять друг друга и порой отвечать на одни и те же вопросы с разных аспектов.

3. Ранжирование приоритетности и последовательности реализации мероприятий, которое используется для разработки механизма выполнения работ по всей программе в виде сетевого графика, а также наиболее эффективного движения ресурсов (материальных, инвестиций, трудовых) между организациями целереализующего комплекса в ходе их перераспределения.

4. Также стоит обозначить саму технологию управления выполнением комплексной программы решения задачи или проблемного вопроса, куда включаются способы оптимизации временных промежутков выполнения работ, использования ресурсов, методы стимулирования и система санкций.

5. Организационная система управления решением проблем в целом. Этапы решения проблемы с помощью программно-целевой методологии на всех своих уровнях сильно нуждаются в том, чтобы свое отражение находили эмпирические методы, методы экономико-математического моделирования, сетевые методы планирования и управления, регрессионного анализа, финансового анализа и инвестиционного проектирования.

2.3. Проектный подход

Проектный подход на практике чаще всего применяется для проектно-ориентированных компаний, например, научно-исследовательских, консалтинговых, строительных и т. д. Он может применяться и для любых других компаний при разработке инновационных проектов, реализации целевых программ и т. п. «Основным принципом проектного подхода является концепция не функций или процессов, а проекта в целом, подразумевающего создание нового, как

правило, не повторяющегося продукта, например, разработка нового изделия, создание и внедрение новой технологии, строительство объекта и т. д. Деятельность предприятия в этом случае рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, материально-технические и прочие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта его структура распадается, а его компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе)» [7].

Преимущества управления при проектном подходе:

1. Высокая гибкость;
2. Сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. Правительство Российской Федерации, сформировав бюджетный процесс по программному принципу, тем самым создало предпосылки для развития практики проектного управления в российских государственных органах [17]. Ведь государственная программа – это и есть система проектов. На данном этапе возникает потребность соответствующим образом усовершенствовать деятельность органов государственной власти, внедрив эффективные технологии проектного управления [16].

Более того, использование методов проектного управления как ключевого инструмента повышения эффективности деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти отражено в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года. В Послании Федеральному Собранию Президент Российской Федерации В. В. Путин выделил Проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти [6]. А по итогам Петербургского международного экономического форума Президент поручил создать проектные офисы и в регионах.

Для государственных органов, в чью сферу деятельности входит большое множество функций, целей и задач, чрезвычайно важно определять, где проходит граница между проектной и процессной деятельностью. Сегодня одной из актуальных проблем отмечается все еще недостаточно высокая эффективность деятельности органов власти. Зачастую работа сотрудников органа власти заключается в выполнении нескончаемого потока различных поручений и заданий. В этом потоке трудно разобраться и понять, к какой цели относится то или иное поручение.

Выделим особенности управления проектами, присущие государственному сектору:

1) осуществление деятельности в жестких правовых рамках. Существующие законодательные и иные нормы диктуют жесткие условия для реализации любого вида деятельности, исходя из чего, большая часть порой даже не приступает к этапу реализации, оставаясь лишь на уровне моделирования;

2) подотчетность вышестоящим органам власти. Основные итоги реализации проекта в той или иной сфере могут проявиться спустя большой промежуток времени, но так или иначе, вышестоящие органы власти зачастую требуют основную информацию и отчеты сразу же после начала реализации проекта либо спустя короткий промежуток времени. Тем не менее, такая подотчетность способствует сохранению вертикали власти и позволяет координировать деятельность проектного формата через разные уровни власти;

3) финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов. Можно сказать, что 99 % финансирования проектов выделяется из бюджетных средств, будь то федеральный или региональный бюджет. Стоит отметить, что это вызывает дополнительные обязательства в проектом формате деятельности, подтверждая подотчетность государственному контролю [25];

4) публичная отчетность и общественный контроль. Кроме государственного контроля деятельность проектного подхода подконтрольна общественности и ежегодно должна так или иначе на информационных ресурсах официального формата предоставлять отчеты своей деятельности;

5) амбициозность целей проектов. Стоит отметить, что большинство из реализуемых проектов имеют в своем истоке высокие цели, таящие в себе широкие амбиции. При детальном изучении большая часть из них должна проявиться в долгосрочной перспективе и решать несколько задач и проблемных вопросов;

6) многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов. Данная особенность тесно переплетена с предыдущим пунктом. Проекты в категории государственных выделяются среди всех остальных своими масштабами и охватом целевой аудитории, и это становится возможно в большей части потому, что они многогранны и могут реализовываться и относиться к разной цепочке программ;

7) направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств. Это и есть основное отличие государственного проектного подхода от того же подхода, но в предпринимательской деятельности. Так или иначе, вся деятельность руководящих органов государства должна быть нацелена на улучшение качества жизни населения или достижения максимально возможного уровня благополучия для всех слоев населения страны. В преобладающей части, реализация проектов не принесет никакой материальной прибыли государству и только в долгосрочной перспективе она

может проявить себя как успешный объект для инвестирования, предоставив новые ресурсные капиталы.

Исходя из всего вышеизложенного, несомненно, стоит отметить и такое понятие как проектно-целевой подход. Проектно-целевой подход в общем понимании – это единая методология распределения ресурсов для достижения поставленной цели (решение проблем), при этом достижение цели имеет измеримые показатели (индикаторы), которые обладают объективной способностью позитивного влияния на управляемый объект. Данный подход основан на концепции управления по результатам, такой механизм управления позволяет оперативно реагировать и пересматривать ранее поставленные цели при изменении внешнего окружения [21].

Таким образом, можно констатировать, что переход от классического программно-целевого управления системой образования к проектно-целевому управлению обусловлен объективно сформировавшимися условиями. Без проектно-целевого метода управления представляется маловероятным достижение целей и решение задач, предусмотренных в стратегических документах, регулирующих долгосрочное развитие отечественного образования в условиях динамичных глобальных изменений.

2.4. Конкурентное развитие по М. Портеру

Конкуренция является важнейшим фактором в определении успешности компании, поскольку в ходе него становится очевидным, насколько выбранная стратегия компании способствует ее эффективному развитию. Стратегия конкурентного развития определяется как стремление компании занять конкурентную рыночную позицию, добиться устойчивой и выгодной позиции в отрасли среди конкурентов. Поскольку любая отрасль рынка перенасыщена аналогичным товаром, компании приходится конкурировать за покупателя, удовлетворяя высокие потребности покупателей так, чтобы у них появлялось желание повторно купить продукцию этой компании [15].

Теоретическое обоснование конкурентоспособности компании было дано профессором Гарвардского университета Майклом Портером. Он изучил более 100 отраслей во всем мире, в результате чего разработал методику анализа конкурентного развития компании.

Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является правильно выбранная стратегия конкурентного развития. М. Портер считал, что не смотря на то, что у каждой компании по сравнению с конкурентами имеется большое количество как сильных, так и слабых сторон, в итоге компании могут обладать только двумя видами конкурентных преимуществ, которые определяют стратегию конкурентного развития компании: низкие издержки и дифференциация продукта. А значимые сильные и слабые сто-

роны компании, в конечном итоге, сводятся к тому, способна ли компания максимально минимизировать издержки или же добиться большей дифференциации товара по сравнению с конкурентами.

Два основных типа конкурентных преимуществ в сочетании с той сферой, в которой компания стремится добиться уровня эффективности, превышающего средние показатели в отрасли, определяют три стратегии конкурентного развития компании: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование (рис. 2.1).

Стратегия фокусирования, в свою очередь, подразделяется на 2 вида: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации [13].

Каждая общая стратегия выстраивает разные пути конкурентного развития компании, складывающиеся из сочетания устанавливаемых преимуществ и масштаба стратегических целей. Так, стратегии дифференциации и минимизации издержек ориентированы на конкурентное развитие в широких сегментах отрасли, а стратегии фокусирования – в рамках узкого сегмента отрасли. Выбор стратегии еще не самая сложная часть в конкурентном развитии компании, намного сложнее предстоит ее реализация на практике, поскольку в зависимости от типа индустрии в каждой отрасли имеются различные возможности реализации той или иной стратегии. И здесь для того чтобы добиться определенных конкурентных преимуществ, главное понять, какого именно типа конкурентные преимущества необходимы для компании и в каком масштабе она их будет добиваться. Поскольку одновременно реализовывать и то, и другое нельзя, зачастую это лишь признак малоэффективной деятельности и означает, что компания совсем не имеет конкурентных преимуществ.

		Минимизация издержек	Дифференциация
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦИИ	Широкие целевые сегменты	1. Лидерство в минимизации издержек	2. Дифференциация
	Узкие целевые сегменты	3А. Фокусирование на издержках	3В. Фокусирование на дифференциации

Рис. 2.1. Типы конкурентных преимуществ

Стратегия фокусирования, в свою очередь, подразделяется на 2 вида: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации [13].

Каждая общая стратегия выстраивает разные пути конкурентного развития компании, складывающиеся из сочетания устанавливаемых преимуществ и масштаба стратегических целей. Так, стратегии дифференциации и минимизации издержек ориентированы на конкурентное развитие в широких сегментах отрасли, а стратегии фокусирования – в рамках узкого сегмента отрасли. Выбор стратегии еще не самая сложная часть в конкурентном развитии компании, намного сложнее предстоит ее реализация на практике, поскольку в зависимости от типа индустрии в каждой отрасли имеются различные возможности реализации той или иной стратегии. И здесь для того чтобы добиться определенных конкурентных преимуществ, главное понять, какого именно типа конкурентные преимущества необходимы для компании и в каком масштабе она их будет добиваться. Поскольку одновременно реализовывать и то, и другое нельзя, зачастую это лишь признак малоэффективной деятельности и означает, что компания совсем не имеет конкурентных преимуществ.

Минимизация издержек. Компании, придерживающиеся данной стратегии, ставят главной целью достижение малозатратного производства товаров. Зачастую такие компании имеют широкую сферу деятельности, они обслуживают несколько сегментов индустрии, иногда охватывают и смежные отрасли, что позволяет им добиться лидерства в минимизации издержек путем экономии на масштабе, собственных патентованных технологий, особых прав доступа к источникам сырья и т. д. в зависимости от типа отрасли. В том случае, когда компании удастся добиться лидерства в минимизации издержек и удерживать это преимущество в течение длительного времени, эффективность деятельности такой компании намного превысит среднерыночный уровень, однако компании придется постоянно поддерживать цены на свои продукты на среднем уровне для данной отрасли. Компания, ставшая лидером по минимизации затрат благодаря этому преимуществу, сможет получать высокую прибыль даже при ценах, сопоставимых с ценами конкурентов или же при более низких ценах. Однако производимая продукция компании должна при этом оцениваться как сопоставимый с продуктами конкурентов, иначе компании придется значительно снизить цены на свою продукцию для того чтобы достичь необходимого уровня продаж, и компания не сможет получать более высокие доходы по сравнению с конкурентами.

Стратегия лидерства в минимизации издержек в основном базируется на том, что компания должна стать единственным лидером, а не просто входить в группу тех, кто хочет этого достичь. Когда имеется несколько таких лидеров, то между ними борьба ожесточается, ведь каждый фрагмент рынка начинает иметь решающее значение, и последствия такой борьбы могут стать пагубными, пока один из таких лидеров не займет позицию единственного лидера, из-

менившего свое положение в отношении издержек, таким образом, убедив остальных сменить свою позицию.

Дифференциация [27]. Компании, выбравшие такую стратегию конкурентного развития, имеют главной целью завоевание лидирующей позиции в отрасли за счет придания производимой продукции определенных отличительных характеристик, которые по своим качествам будут более привлекательными для покупателей, нежели товары конкурентов. И здесь компания может выбрать как одну, так и несколько таких характеристик, главное, чтобы товар был по достоинству оценен покупателями. В данной стратегии используются такие механизмы, как уникальные характеристики самого продукта, необычные функциональные свойства товара, особенности реализации, особые маркетинговые подходы, то есть то, что имеет ценность для потребителя и будет пользоваться спросом, даже если цена на аналогичный товар у конкурентов будет стоить дешевле. Компания, ставшая лидером в дифференциации за счет уникальности производимой продукции, сможет получать высокую прибыль, ведь покупатели будут готовы платить за товар выше среднерыночных цен, поскольку для них они будут иметь определенную ценность.

Компания, выбравшая данную стратегию конкурентного развития, будет эффективно работать, если она сможет поддерживать дифференциацию продукции в течение длительного периода времени, однако только в том случае, если наценки на товары компании не будут превышать издержки на то, чтобы сделать продукт уникальным, то есть издержки на дифференциацию. Поэтому важной задачей компании остается постоянный поиск способов дифференциации, при которых получаемая прибыль будет превосходить расходы на саму дифференциацию, однако также стоит помнить о том, что даже самые высокие наценки не приведут к успеху, если компания будет занимать невыгодное положение по издержкам. Поэтому компания, которая выбрала в качестве стратегии конкурентного развития дифференциацию, должна стремиться к равенству издержек относительно конкурентов, путем сокращения расходов в тех сферах, которые не имеют прямого отношения к дифференциации.

Стратегия дифференциации базируется на том, чтобы придать уникальные свойства своему товару, которые бы в корне отличали его от продуктов конкурентов, ведь именно в таком случае компания сможет получать высокую цену за свою продукцию. Однако, в отличие от стратегии минимизации издержек, здесь не обязательно требование только наличия одного лидера, в данном случае может быть несколько лидеров компаний, которые успешно реализуют стратегию дифференциации, главное, чтобы товары в данной отрасли имели несколько параметров, которые будут высоко оцениваться покупателями.

Фокусирование [5]. Компания, выбравшая данную стратегию конкурентного развития, целенаправленно ориентируется на обслуживании исключительно выбранного определенного сегмента или группы сегментов в отрасли. Дан-

ная стратегия существует в двух видах. При фокусировании на издержках компания ориентируется на получение преимущества за счет низких затрат в целевом сегменте. Соответственно, при фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в целевом сегменте. Оба вида стратегии фокусирования основаны на признаках, которые отличают выбранный целевой сегмент от иных сегментов в отрасли. Компания, выбравшая стратегию фокусирования на издержках, обращает в свою пользу различия в их структуре в различных секторах отрасли, а при фокусировании на дифференциации компания получает выгоду за счет того, что в определенных сегментах рынка есть особые группы покупателей с особыми потребностями.

Компания, выбравшая стратегию фокусирования, получает конкурентные преимущества, сосредоточив работу на целевом сегменте, за счет особенностей выбранного сегмента от иных сегментов индустрии. Такая компания имеет существенное преимущество перед конкурентами, ориентированными на широкую специализацию, поскольку такая компания может выбрать оптимизацию минимизации издержек или дифференциации. Однако в случае если выбранный целевой сегмент ничем не будет отличаться от иных сегментов, данная стратегия не принесет успеха. Поэтому деятельность компании, избравшей стратегию фокусирования, будет эффективной в том случае, если компания сможет стать лидером в выбранном сегменте по минимизации издержек либо максимально дифференцировать свой товар при условии, что выбранный сегмент окажется привлекательным с точки зрения его структуры, поскольку некоторые сегменты будут менее прибыльными, чем другие.

«Застрявшие на середине» [24]. Компания, которая пытается безуспешно реализовать все стратегии, окажется «застрявшей» посередине между лидерами и отстающими, что является верным признаком низкой эффективности и компания не сможет получить ни одного конкурентного преимущества. Такая компания всегда будет в крайне невыгодном положении в сравнении с конкурентами, выгодные позиции будут заняты лидерами, стратегия которых направлена на минимизацию издержек, либо же на дифференциацию или фокусирование. В том случае, когда такой компании удастся обнаружить прибыльный продукт или перспективную группу покупателей, конкуренты-лидеры быстро отвоюют выгодные находки компании.

Компания, попавшая в число «застрявших» может получать существенную прибыль в том случае, если этому в большой степени будет благоприятствовать структура индустрии или же если конкурентами компании окажутся такие же «застрявшие» компании. Однако даже в этом случае компания будет получать гораздо меньшую прибыль в сравнении с конкурентами, которые последовательно реализуют лишь одну общую стратегию. Разница в эффективности работы «буксующей» компании и компании, выбравшей одну из общих стратегий, становится явно заметной, когда отрасль достигает стадии зрелости

в процессе развития, поскольку в таком случае становится наглядным, что стратегия компании изначально была выбрана неправильно, а из-за быстрого роста отрасли не удалось заметить эти недостатки на первых этапах реализации.

Если компания начинает «буксовать», это означает, что руководство в свое время не пошло на сознательный выбор одной из стратегий, но деятельность такой компании, направленной на получение разных типов конкурентных преимуществ одновременно всеми возможными силами, оказывается непоследовательной и как следствие безрезультативной. «Застрявшими» могут вполне оказаться и успешные компании, которые, к примеру, ради роста или престижа решили пойти на компромисс в ходе реализации одной из общих стратегий конкурентного развития. В таком случае компании вместо того, чтобы сменить стратегию, лучше найти новые перспективные отрасли, в которых она сможет успешно реализовать одну из общих стратегий конкуренции.

Каждая из общих стратегий конкуренции предлагает совершенно разный подход конкурентного развития и того, как удержать данные преимущества в течение длительного периода времени. Любая из этих стратегий совмещает в себе определенный тип конкурентных преимуществ, которые пытается добиться компания, и масштаб стратегической цели. И компании необходимо выбрать конкретный тип и того, и другого, в противном случае, она станет «застрявшей» компанией между лидерами и отстающими. Если компания будет одновременно пытаться обслуживать большое количество сегментов рынка и выберет стратегию фокусирования на минимизации издержек или дифференциации, то она потеряет ту выгоду, которую могла бы получить, если бы обслуживала лишь конкретный целевой сегмент. В отдельных случаях компании удастся реализовать две совершенно разные стратегии конкурентного развития в рамках одной корпорации. Однако в таком случае компании необходимо жестко разграничить друг от друга бизнес-единицы, которые реализуют разные стратегии конкурентного развития, иначе ни одна из них не сможет добиться тех конкурентных преимуществ, которые планируется достичь в результате реализации выбранной стратегии. Если же компания не имеет четкой политики в отношении каждой бизнес-единицы, и руководство допускает передачу менеджеров от одной бизнес-единицы к другой, то это подорвет конкурентную стратегию каждой бизнес-единицы, а то и всей корпорации, и компания войдет в число «застрявших» компаний.

Обычно лидерство компании в минимизации издержек и дифференциации не совместимы друг с другом. Поскольку для того, чтобы сделать продукцию уникальной и заставить покупателей приобретать этот товар по высоким ценам приходится жертвовать увеличением издержек, поэтому дифференциация обходится дорого. И если же, наоборот, минимизировать издержки, то, как правило, это приведет к стандартизации продукции.

Однако, возможно минимизировать издержки, не делая уступок в области дифференциации. Многим компаниям удается сокращать издержки, при этом оставляя товары дифференцированными, в этом им помогают использование новейших технологий, эффективные организационные приемы. Если компания изначально не ориентирована на жесткое сокращение издержек, то таким способом вполне можно добиться радикального сокращения без ущерба дифференциации. Однако если компания конкурирует с сильными соперниками, борющимися за лидерство в минимизации издержек, в итоге настает момент, когда дальнейшее сокращение издержек невозможно, не идя на компромисс в дифференциации продукта, в этот момент стратегия компании может стать не последовательной, и ей придется сделать выбор в сторону лишь одной стратегии конкурентного развития.

Фирма может одновременно добиться лидерства в минимизации издержек и в дифференциации, в таком случае она получает суммированную прибыль как за счет более высоких цен на продукцию, так и за счет низких затрат. Однако чтобы добиться одновременного лидерства в обеих стратегиях, должны быть выполнены следующие три условия.

Конкурентные компании «застряли». Когда конкуренты компании «застревают» между лидерами и отстающими, то никакие их действия не могут привести к несовместимости лидерства в сокращении издержек и дифференциации компании. Однако достижение компанией конкурентного преимущества одновременно в минимизации издержек и в дифференциации, когда конкуренты «буксуют», очень часто носит лишь временный характер. В конечном итоге кто-нибудь из конкурентов примет одну из общих стратегий конкуренции и преуспеет в нахождении баланса между дифференциацией и минимизацией издержек. Поэтому компании необходимо выбрать лишь определенный тип конкурентных преимуществ и стараться поддерживать его в течение длительного периода времени. Слабые конкуренты в отрасли также опасны, поскольку в этом случае компания будет пытаться добиться одновременно совмещения минимизации издержек и дифференциации, что лишь сделает ее незащищенной при появлении на рынке нового сильного конкурента.

Уровень затрат находится под воздействием доли рынка и отраслевых взаимосвязей. Если уровень затрат компании в большей степени будет определяться объемом рынка, нежели дизайном продукта, технологичностью, уровнем сервиса и другими факторами, то компания сможет добиться одновременно лидерства в снижении издержек и дифференциации. В таком случае преимущества в минимизации издержек позволят компании оставаться в лидирующем положении в себестоимости даже в случае дополнительных расходов в иных отраслях. Таким же образом можно добиться одновременно минимизации издержек и высокой степени дифференциации в отраслях, которые могут быть выгодно использованы только определенными компаниями, но не их конкурентами.

тами. Все же стремление компании одновременно лидировать в снижении издержек и дифференциации в большинстве случаев делает компанию незащищенной от конкурентов, инвестирующих в реализацию одной из общих стратегий конкурентного развития, соотнося свою стратегию или с определенной долей рынка, или с соответствующими взаимосвязями в отрасли.

Фирма становится пионером в области крупных инноваций. Использование компанией крупной технологической инновации позволяет значительно снизить затраты и продвинуться в отношении дифференциации продукта, то есть добиться одновременного успеха в обеих стратегиях. Такому эффекту могут способствовать использование автоматизированных технологий, информационных технологий в компьютерном дизайне продукта, новаторских организационных приемов, не связанных с технологиями и множество других. Однако от того, насколько компания сможет стать единственным обладателем прав на инновацию, напрямую зависит ее возможность добиться производства дифференцированного низкозатратного продукта. Поскольку как только какая-либо компания начнет использовать эту инновацию, компании снова придется выбрать лишь одну из общих стратегий, иначе она не сможет добиться ни одного из преимуществ.

Таким образом, компания должна искать такие пути минимизации издержек, которые не требуют компромисса в области дифференциации. И в то же время искать возможности достижения высокой степени дифференциации, не требующих больших затрат. Однако если компании не удастся найти точку пересечения этих возможностей, то ей придется сделать выбор на одной из общих стратегий конкурентного развития, чтобы скорректировать баланс издержек и дифференциации.

Ни одна из общих стратегий конкурентного развития не может обеспечить высокую эффективность работы, если компания не выберет отличную от конкурентов стратегию и не будет ее последовательно реализовывать, обеспечивая защиту конкурентных преимуществ от воздействия конкурентов и негативных последствий эволюции индустрии, поскольку каждая из этих трех стратегий связана с определенными рисками.

Риски, которые могут возникнуть при реализации стратегии минимизации затрат: имитация действий компании конкурентами, изменение технологий, появление серьезных расхождений между конкурентами в дифференцировании продуктов, достижение более низких затрат в целевых сегментах конкурентов, избравших стратегию фокусирования на издержках.

При выборе дифференциации фирма может столкнуться со следующими рисками: имитация действий компании конкурентами, потеря ценности основания дифференциации для покупателей, появление серьезных расхождений между конкурентами в области издержек, достижение более высокого уровня

дифференциации в целевых сегментах конкурентов, избравших стратегию фокусирования на дифференциации.

При фокусировании также возникают свои риски: имитация, потеря привлекательности сегмента при разрушении структуры и снижении спроса, наводнение целевого рынка конкурентами широкой специализации, когда стираются отличия данного сегмента от остальных и укрепляются позиции неспециализированных продуктов, выделение более узких сегментов рынка новыми конкурентами.

Компания должна стать «подвижной мишенью» для конкурентов, чтобы продвинуться на более выгодное положение и инвестировать в те меры, которые этому способствуют, что, в свою очередь, будет барьером, затрудняющим имитацию стратегии конкурентам. К примеру, компания, выбравшая стратегию конкурентного развития, основанную на фокусировании, должна держать под контролем действия конкурентов, ориентированных на широкую сферу деятельности, и наоборот. В случае же, если компания выбирает только дифференциацию, то конкурент может резко снизить как цену, так и уровень дифференциации, и это приведет к сдвигу интересов покупателей к другим параметрам дифференцирования.

Таким образом, конкурентное развитие является важной составляющей рыночных отношений. Компания может выбрать одну из базовых стратегий конкурентного развития в зависимости от положения на рынке, анализа конкурентов и своих возможностей. В отдельных случаях компания может комбинировать эти стратегии или же выбрать одну, которая впоследствии перейдет в другую. Для каждой отрасли характерно особенное поведение потребителей, соответственно выбор стратегии конкурентного развития должен быть осознанным и учитывать все аспекты в этой нише рынка. И успех может быть обеспечен только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

2.5. Корпоративное управление П. Друкера

Питер Друкер – один из самых авторитетных и известных ученых в области менеджмента, классик управленческой мысли. Является представителем системного подхода и создателем концепции управления по целям. Также он кардинально изменил смысл термина «корпоративное управление» и ввел понятие «управление как наука» [28]. Он рассматривал корпоративное управление не только как отдельную структуру управленческой деятельности, а как способ управления компанией, предназначенный для справедливого распределения результатов деятельности.

Почему необходимо корпоративное управление? Говоря коротко, под корпоративным управлением обычно понимают разнообразную деятельность,

которая нацелена на защиту интересов акционеров в случае, когда бизнесом управляют наемные рабочие. Сам термин корпоративное управление появился сразу, как только возникли первые корпорации. За 500 более лет она прошла несколько этапов. А с начала 1980-х годов она перешла на новый этап, в то время как произошло изменение структуры собственности корпораций и снижение эффективности контроля акционеров над менеджерами. Также можно говорить о возрастании роли институциональных акционеров. Как пишет Питер Друкер [18]: «на протяжении последних 50 лет из-за изменений в демографической ситуации во всех развитых странах происходило перераспределение собственности. Теперь мы наблюдаем результат этого процесса в виде перераспределения власти. Два явления – возникновение многочисленного класса работников интеллектуального труда и увеличение продолжительности жизни – привели к возникновению таких институтов, как пенсионные фонды и взаимные фонды страхования. Сегодня именно они стали в современном развитом обществе законными «владельцами» ключевого вида собственности – корпораций, находящихся в общественном владении».

Также П. Друкер сформулировал проблемы корпоративного управления. По его мнению: «Власть управляющего – незаконная, поскольку в ее основе отсутствует какой-либо фундаментальный принцип, адекватный принципу права собственности. Власть принадлежит управляющему не потому, что она узурпирована им, а потому что акционеры забывают о своих правах и долге». По логике Друкера, «правильное» корпоративное управление нацелено на создание таких управленческих моделей, в которых акционеры и управляющие могли бы действительно реализовать свой долг и права.

Еще одним важным критерием корпоративного управления является интеграция целей всей корпорации, т. е. учитываются интересы не только отдельных людей, например, собственников, но и групповые интересы, даже если группа или отдельный индивид не участвует в процессе достижения поставленной цели, но объективно присутствует в этой деятельности, либо профессионализмом, либо другими видами, обеспечивая успешное функционирование компании [3].

Существует общепринятая схема ролей ключевых участников при реализации корпоративных целей. По этой схеме мы видим, что формирование корпоративных целей имеет определенную иерархическую структуру. Так например, у корпорации есть определенные ресурсы, с помощью которых он может достичь данных целей. Из этого вытекают групповые интересы и цели. Далее формируется корпоративная цель, на которую влияют определенные внешние факторы, такие как государство и рынок. Но с другой стороны, существуют индивидуальные цели членов корпорации, т. е. акционеров-собственников. И важно в процессе достижения целей корпорации иметь некую сбалансированность. Поэтому широко обсуждается необходимость повышения демократи-

зации управления, чтобы и совет директоров, и акционеры смогли реализовать свои интересы и права.

Но в этом вопросе мнения разных ученых существенно расходятся. Так, против идеи иерархичности выступает Питер Друкер. По его мнению, следует акцентировать внимание на двух характеристиках управления. Во-первых, он считал, что не существует единой универсальной структуры управления для всех компаний, методы достижения целей у каждой должны быть разными. Это он объясняет тем, что не существует правильной организационной структуры управления, поскольку для каждого из них присущи свои позитивные и негативные стороны.

Во-вторых, он пишет о необходимости иерархии. Он считает, что говорить об иерархии весьма сложно, потому что в каждой организации есть и будут авторитетные сотрудники, которые занимают весьма неплохие должности и которые принимают окончательные решения, которые не подлежат обсуждению. А наличие иерархии и ее признание всеми членами корпорации может спасти компанию даже от кризисных ситуаций.

В 1980 году П. Друкер предложил основные принципы корпоративного управления, на которые должны ориентироваться все компании при реализации своих намеченных планов [26].

Итак, первый принцип. Управление – это основной решающий фактор развития компании. Управление дает возможность эффективно реализовать сильные стороны людей, а слабые минимизировать. П. Друкер был уверен, что работу всегда надо организовать таким образом, чтобы сила, инициативность, ответственность и компетенция, которые присущи отдельным членам коллектива, стали источником стабильности и высокой производительности всей группы.

Второй принцип. Влияние культурных и исторических традиций на управление. Сугубо значимые различия в традициях можно рассматривать через:

- социокультурные особенности – особенная специфика людей, их менталитета, индивидуальность норм, целей и ценностей;
- особенности организации – неординарность поведения человека в компании и проблемы, характерные для деятельности организации;
- особенности менеджмента – принятые нормы осуществления управленческой деятельности, которая сложилась в какой-либо стране или организации.

Конечно, речь не идет о том, что необходимо только следовать традициям. Со временем всегда возникают новые нормы и традиции. Но отрицание опыта поколений и традиций означает нарушение национальной психологии и культуры, потеря моральных ценностей и преобразование страны в сырьевой придаток развитых стран.

Признаки этого уже есть. Политика нашего государства должна реализовать национальные интересы России, что всегда было традицией и нормой.

Началось возрождение лучших российских традиций. Так например, недавно была создана общественная организация «Ассоциация менеджеров РФ», занимающаяся благотворительной деятельностью для разрешения социальных проблем.

Третий принцип. Задачей управления является налаживание в компании такой системы ценностей, которая способна сделать всех работников союзниками.

В XXI веке управление человеческими ресурсами должно быть направлено на создание культуры коллективного познания, в рамках которой люди разделяют общие ценности и объединяют всевозможные усилия для решения проблем. Простая автоматическая увязка должна смениться действительной интеграцией, основанной на коллективном познании и общем понимании различных мнений и позиций.

Четвертый принцип. Главной задачей управления является предоставление предприятию и каждому его работнику возможности расти и развиваться. При этом каждое предприятие должно быть всегда обучающим и обучающимся.

П. Друкер писал по этому поводу: «Развитие – это рост, а рост всегда происходит изнутри. Поэтому работа должна быть такой, чтобы поощрять рост индивидуальности и направлять его». «...Стремление к самосовершенствованию и повышению квалификации является постоянным источником инноваций и прогресса в любой сфере менеджмента».

В условиях редкого прогресса информационной и телекоммуникационной глобализации второй половины 1990-х гг. организационные изменения становятся фундаментальной необходимостью. Причем кардинальные изменения недостаточны, нужна способность к постоянным изменениям, подкрепляемая процессом осмысления результатов, в котором происходит накопление знаний и обучение. Инновации требуют комплексного знания, обеспечиваемого широкой сетью специалистов. Отсюда необходимость перехода от вертикальной интеграции к внутриорганизационной взаимосвязанности на основе соответствующих механизмов (сотрудничество, альянсы, распространение знаний, сбалансированный аутсорсинг).

Пятый принцип. Выполнение работы каждым сотрудником должно базироваться на личной ответственности за порученное дело и оценке своего личного вклада в общее дело.

П. Друкер отмечал, что самоконтроль означает более сильную мотивацию – желание сделать как можно лучше, а не просто обеспечить «достаточный минимум». Благодаря самооценке японцы добились высокого качества выпускаемой продукции, внедрив у себя принцип «ноль дефектов»: на один миллион штук изделий – один брак!

Шестой принцип. От управления зависит контроль за объемом производства, его прибылью, положением на рынке, инновационной активностью, производительностью, развитием человеческих ресурсов.

Седьмой принцип. Главный конечный результат деятельности любого предприятия – удовлетворение потребителя. Причем конечный результат управления лежит вне предприятия: для больницы это здоровье; для школы – знания; для предприятия – качество продукции.

В эпоху гиперконкуренции весь бизнес должен быть ориентирован на потребителя. Это может быть достигнуто с помощью как можно более широких контактов всех работников с потребителями, развития электронного обслуживания через интернет. Такая ориентация позволит компании перейти от рыночной сегментации к потребительской индивидуализации. Отсюда вытекает и важность управления отношениями с потребителями на основе сбалансированного их портфеля.

Одновременно используя различные принципы П. Друкера, а также законы экономики и управления можно быстро достичь положительного синергетического эффекта. Все это требует радикального изменения парадигмы управленческого мышления, гуманизации управления персоналом, отказа от технократизма и упрощенчества в решении кадровых проблем.

Таким образом, П. Друкер рассматривает понятие корпоративного управления как в узком, так и в широком смысле, и оно должно обеспечить доход на вложенный капитал. Корпоративное управление подразумевает соблюдение баланса интереса как собственника корпорации, так и его наемных работников.

2.6. Концепция стейкхолдеров

Теория стейкхолдеров, или концепция стейкхолдеров, или концепция заинтересованных сторон, относится к числу самых известных теоретических конструкций.

Концепция стейкхолдеров – теоретическое направление в управлении, которое формирует и объясняет стратегию развития фирмы, обращая внимание на учет интересов так называемых стейкхолдеров (заинтересованных сторон) [30].

Основы концепции стейкхолдеров берут свое начало в 60-х годах XX века, когда она применялась по отношению к бизнесу. Согласно этой концепции компания – это не только инструмент, предназначенный для извлечения прибыли, но и элемент той среды, в которой она действует. Также компания является системой, влияющей на свое окружение и испытующей его влияние. В состав ее окружения входят:

1. Местные сообщества;
2. Потребители и поставщики;
3. Общественные организации;
4. Инвесторы и акционеры;
5. Работники и т. д.

Концепция стейкхолдеров включает в себе универсальный подход к ведению бизнеса. Бизнес является только частью объединенного моралью мира, в котором мы живем. И одним из важных направлений приложения теории стейкхолдеров является теория стратегического управления. Стратегическое управление как сфера деятельности нацелено на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации, что становится возможным при активном взаимодействии с многочисленными группами и индивидами, так как именно их поддержка необходима при реализации стратегии. Реализация такой стратегии обеспечивает создание устойчивых конкурентных преимуществ организации, что обеспечивает ей долгосрочную конкурентоспособность и уровень прибыли выше среднего.

Как правило, основным источником концепции стейкхолдеров считается известная книга Э. Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход».

Согласно определению Э. Фримена, к стейкхолдерам компании относятся те индивидуумы, группы или организации, которые оказывают значимое влияние на принимаемые компанией решения. Стейкхолдеров подразделяют на 2 группы: внутренние и внешние. К внутренним, как правило, относят: собственников компании, ее наемных менеджеров, персонал компании. Внешние стейкхолдеры – это покупатели продуктов компании, поставщики ресурсов, государство, местное сообщество и общественные организации [23].

Таблица 2.2

Организационные стейкхолдеры и их интересы [32]

Группа стейкхолдеров	Интересы группы стейкхолдеров
Акционеры	Размер годового дивиденда Увеличение стоимости их акций Повышение стоимости компании и ее прибыль Изменения цен на акцию
Институциональные инвесторы	Размер инвестиций с высоким уровнем риска Ожидание высокой прибыли Сбалансированность их инвестиционного портфеля
Менеджеры высшего звена	Размеры их жалования и премий Возможные дополнительные доходы Социальный статус, который связан с работой в компании Уровни ответственности
Рабочий персонал	Гарантии занятости Уровень реальной заработной платы Организация найма Продвижение по карьерной лестнице Удовлетворение условиями работы
Потребители	Качественные продукты Приемлемые цены Безопасность продуктов

Группа стейкхолдеров	Интересы группы стейкхолдеров
Поставщики	Стабильность заказов Своевременная оплата и соблюдение условий договора Создание отношений зависимости от поставок
Финансовые корпорации	Способность выплатить займы Своевременная выплата процентов Качественное управление движением денежных средств
Представители государственной и муниципальной властей	Обеспечение занятости Выплата налогов Деятельность, соответствующая требованиям закона Вклад в местный бюджет, а также в экономический рост региона
Социальные и общественные организации	Охрана окружающей среды Поддержка местной общественной деятельности Требование прислушиваться к группам влияния

Исходя из концепции, можно отметить, что одно из основных ее положений сводится к тому, что управление компанией менеджерами и собственниками не должно ущемлять интересы указанных выше стейкхолдеров.

Интересы стейкхолдеров определяют их поведение (табл. 2.2). Эти интересы относительно постоянны, и различные группы готовы прилагать разнообразные усилия для давления на корпорацию, с целью скорректировать организационное поведение в соответствии с этими интересами.

Так как интересы стейкхолдеров лежат в сфере стратегии фирмы, то теоретическим контекстом исследований является стратегический менеджмент.

В качестве методологической основы исследования выступает концепция ресурсной зависимости фирмы. Согласно данной концепции, вследствие потребности фирмы в ресурсах стейкхолдеры получают благоприятные возможности для установления контроля над ней. Дж. Фрумен предлагает использовать для выяснения такого механизма зависимости простую модель «входа-выхода» (или «вклада-отдачи»), описывающую поток ресурсов фирмы.

Согласно данной модели, выделяются 2 способа контроля над фирмой [31]:

1. Стратегии контроля ресурсов;
2. Стратегии использования ресурсов.

В соответствии с первым способом (стратегия контроля ресурсов) стейкхолдеры могут прервать снабжение фирмы ресурсами, если она не изменит свое поведение в желательном для них направлении. В качестве примера сюда можно отнести угрозу объявления забастовки профсоюзом или угрозу кредитора отказать в кредите.

Второй тип стратегии предполагает, что стейкхолдеры определяют, как фирма будет использовать полученные ресурсы, таким образом также оказывая влияние на ее поведение. Этот источник власти стейкхолдеров по отно-

шению к компании обусловлен связями, которые существуют между различными группами стейкхолдеров.

Принимая во внимание данные обстоятельства, Дж. Фрумен выделяет прямые и опосредованные стратегии (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Прямые и опосредованные стратегии

Прямые	Опосредованные
1. Стейкхолдеры сами манипулируют потоками ресурсов фирмы. 2. Стратегии очевидны и легко определяемы политикой контрактов, которые пытаются навязать стейкхолдеры организации.	1. Стейкхолдеры ищут и используют союзников как внутри фирмы, так и вне ее для реализации своих целей. 2. Эффективность усилий стейкхолдеров по влиянию на организацию зависят от умения скоординировать как свои действия, так и действия агентов для усиления влияния.

Концепция ресурсной зависимости фирмы предполагает, что взаимоотношения корпорации и стейкхолдеров определяют выбор стратегии влияния. Организации будут более отзывчивы к требованиям стейкхолдеров, которые обладают ценными ресурсами, и будут изменять свое поведение в соответствии с этими требованиями. Выбирая второй путь – путь низкой зависимости от стейкхолдеров – фирма подразумевает, что она не несет ответственности перед ними. В этом случае стейкхолдеры будут пытаться использовать непрямые стратегии влияния (могут действовать через союзников, от которых организация существенно зависит).

Дальнейшее развитие концепция заинтересованных сторон получила в работах Доналдсона и Престона, где были предложены принципиальные направления данного подхода. Также значительный вклад для практического применения концепции внесли Митчелл и Менделоу.

В настоящее время как российские, так и зарубежные компании все большее значение придают удовлетворению интересов определенной группы стейкхолдеров, что прослеживается в отчетах данных компаний.

Например, целевой аудиторией компании «Лукойл» являются властные структуры. В отчете ПАО «Лукойл» отражены следующие показатели:

- вклад компании в социально-экономическое развитие регионов присутствия;
- возможности и барьеры, с которыми сталкивается компания;
- воздействие законодательного регулирования на основные экономические показатели.

Следовательно, данный отчет ориентирован на демонстрацию положения компании во внешней среде и, как правило, представляет наибольший интерес для структур местного самоуправления.

Отчет ПАО «Татнефть», наоборот, сконцентрирован на вопросах управления экономической деятельностью, использования инновационных технологий и разработки политики энергоэффективности. В нем подробно анализиру-

ется результативность нескольких производственных программ. Следовательно, ПАО «Татнефть» акцентирует внимание на анализе внутренней среды и совершенствовании процессов управления компанией. Такой отчет наиболее интересен для партнеров и инвесторов [33].

В последние годы практику взаимодействия с заинтересованными сторонами все чаще начинают использовать не только компании, но и государственные, муниципальные учреждения, а также некоммерческие организации (НКО).

Таким образом, концепция заинтересованных сторон является значимой в настоящее время. Все большее число компаний понимают необходимость учета интересов стейкхолдеров, так как от этого зависит создание устойчивых конкурентных преимуществ организации, а также получение ею высокой прибыли.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается проблема выбора стратегии развития организации?
2. В чем специфика разработки стратегии с позиций школы дизайна?
3. Что является главным элементом анализа внешней среды в рамках школы планирования?
4. Каковы основные стадии при оценке стратегии в рамках школы планирования?
5. В чем ошибки школы стратегического планирования?
6. В чем заключается основная задача школы позиционирования?
7. Какую роль играет цепочка ценностей в рамках конкурентной стратегии М. Портера?
8. Формирование стратегии с позиций школы предпринимательства.
9. Что является основным ключевым фактором, обеспечивающим успех организации, в рамках школы предпринимательства?
10. Сущность стратегии с позиций школы познания.
11. Что такое ментальные структуры (фреймы)?
12. Формирование стратегии с позиций школы обучения.
13. Основные положения школы власти.
14. Почему стратегия описывается как процесс ведения переговоров?
15. В чем сущность понятий «микровласть» и «макровласть»?
16. Что понимается под процессом формирования стратегии в рамках школы культуры?
17. Каковы основные критерии измерения внешней среды?
18. Что отличает школу конфигурации от других школ стратегического управления?
19. Что такое программно-целевой метод? Для каких целей он используется?
20. В чем заключаются основные недостатки программно-целевого метода?
21. Что такое проектный подход? В чем заключается основной принцип проектного подхода?

22. В чем заключаются особенности использования проектного подхода на государственном уровне?

23. Какие существуют конкурентные стратегии по М. Портеру? В чем их особенности?

24. Что такое корпоративное управление? Каковы основные проблемы корпоративного управления по П. Друкеру?

25. В чем сущность основных принципов корпоративного управления по П. Друкеру?

26. Кто является стейкхолдером?

27. Что такое стейкхолдер-менеджмент?

28. Реализуется ли стейкхолдер-менеджмент в рамках стратегического государственного управления? Кто является стейкхолдерами в рамках стратегического государственного управления? В чем их интерес?

Задания

Задание 1. На основе описанной ситуации провести конкурентный анализ в рамках модели «5 сил» М. Портера.

1. Угроза появления новых конкурентов. (Определение барьеров для входа в отрасль (5–7 барьеров))

2. Рыночная власть покупателей. (Каким образом покупатели оказывают давление на деятельность компании?)

3. Рыночная власть поставщиков. (Каким образом поставщики оказывают давление на деятельность компании?)

4. Опасность появления товаров-заменителей. (Поиск новых альтернатив, их плюсы и минусы.)

5. Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. (Определение основных конкурентов и их преимуществ.)

Задание 2. На основе проведенного конкурентного анализа выбрать и обосновать конкурентную стратегию по М. Портеру из предложенных вариантов:

1) **Конкурентная стратегия лидерства в продукте.** (Создание уникального товара в отрасли.)

2) **Конкурентная стратегия лидерства в издержках.** (Ценовое лидерство, низкие издержки на производство продукции.)

3) **Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в продукте.** (Производство нового типа продукции ориентированной для определенной группы потребителей.)

4) **Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в издержках** (Производство продукции с учетом минимизации издержек, ориентированной для определенной группы потребителей.)

Кейс: автомобильная промышленность: Toyota, Volkswagen, General Motors, Daimler и Ford

Основными игроками на рынке автомобильного производства являются концерны Toyota, Volkswagen и General Motors. А замыкают пятёрку лидеров Daimler и Ford. Выручка компании Toyota Motor в 2012 году составила около \$272,76 млрд., продажи Volkswagen достигли отметки \$254,03 млрд., а General Motors смогла выручить от продажи автомобилей в 2012 году примерно \$152,25 млрд.

Таблица №4: Топ-10 компаний-производителей автомобилей в 2012 г., ед.

Компания	Страна	2012	2012/2011
Volkswagen	Германия	9,255,384	9.0%
General Motor	США	9,212,014	2.9%
Toyota	Япония	7,435,000	3.7%
Ford	США	5,668,000	-0.5%
Nissan	Япония	4,889,379	5.5%
Honda	Япония	4,111,393	41.3%
PSA Peugeot	Франция	2,965,000	-16.5%
Hyundai	Южная Корея	2,499,098	14.4%
Daimler	Германия	2,198,029	4.1%
BMW	Германия	1,845,186	15.3%

Источник: oica.net, данные компаний

По итогам 2012 года первые три места по производству автомобилей поделили между собой три крупнейших мировых автоконцерна – Volkswagen, GM и Toyota. При этом число автомобилей, произведенных Volkswagen в 2012 году, выросло на 9,0 % г/г, а General Motors и Toyota в 2012 году произвели на 2,9 % и 3,7 % автомобилей больше по сравнению с предыдущим годом. Наибольший рост производства наблюдался на заводах компании Honda – 41,3 % г/г. Существенное падение продаж автомобилей во Франции в 2012 году сопровождалось и значительным падением числа произведённых автомобилей главным автомобильным гигантом страны – PSA. Peugeot в 2012 году произвела на 16,5 % меньше автомобилей, чем годом ранее.

Среди всех автопроизводителей особое место занимают крупнейшие автоконцерны ToyotaMotor, Volkswagen и General Motors.

Компания Toyota основана в 1937 году в Японии. Корпорация выпускает пассажирские, грузовые автомобили и автобусы под брендами Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu и Hino. В 2012 выручка компании остановилась на отметке \$272,76 млрд., а её рост год к году составил 18,7 %. Чистая прибыль компании за 2012 год увеличилась на 239,3 % г/г и достигла отметки в \$10,53 млрд. В 2012 году было продано около 7,44 млн. автомобилей под маркой Toyota. Данный показатель превосходит результат 2011 года на почти 3,7 %. Toyota является одним из лидеров в области применения гибридных технологий. С 1997 года корпорация запустила массовое производство модели Toyota Prius. Немно-

го позже гибридные модификации появились и у модели Camry, а также некоторых моделей Lexus. К 2030 году компания планирует перевести всю свою линейку автомобилей на технологию гибридных и электродвигателей.

Вторым крупнейшим концерном является немецкая компания Volkswagen Group. Как и Toyota, корпорация Volkswagen была основана в 1937 году. VW Group состоит примерно из 350 компаний, занимающихся производством автомобилей и связанными с этим комплектующих. К Volkswagen относятся такие бренды как Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania AB, MAN AG, Porsche. Выручка концерна в 2012 году выросла до \$254,03 млрд., показав рост на 21,2 % г/г. При этом чистая прибыль составила примерно \$28,63 млрд., в то время как годом ранее данный показатель равнялся примерно \$19,84 млрд., тем самым чистая прибыль выросла на 44,3% г/г. А вот продажи автомобилей выросли в 2012 году на 9,0 %. За полный 2012 год компания продала около 9,26 млн. автомобилей.

Замыкает тройку автопроизводителей концерн General Motors. Компания начала свою работу намного раньше конкурентов, еще в 1908 году. В настоящее время корпорации принадлежат такие автомобильные марки как Cadillac, Chevrolet, GMC, Opel, Vauxhall. При этом компания активно сотрудничает с другими производителями, а именно, разрабатывает совместные автомобили и двигатели с Fiat, Alfa Romeo, Ferrari, Maserati. Интересно, что одним из основных держателей акций GM является Министерство Финансов США, которое владеет почти 36,4 % акций компании. Дело в том, что правительство США спасало GM от банкротства в 2009 году, после чего основная часть управления корпорацией перешла в руки правительственной организации. В 2012 году выручка GM достигла отметки \$152,25 млрд., рост год к году составил 1,3 %. При этом корпорация в 2012 году зафиксировала чистую прибыль в размере \$6,19 млрд. по сравнению с \$9,19 млрд. годом ранее. Таким образом, чистая прибыль упала на 32,7 % г/г. В 2012 году компания продала 9,20 млн. автомобилей, что на 2,9 % лучше, чем годом ранее.

Среди китайских производителей автомобилей следует выделить компании FAW, Chery, Geely и Great Wall. Стоит отметить, что большинство автомобилей, выпускаемых в Китае, производится по лицензии мировых брендов, например Volkswagen и GM. Так, 10 заводов компании GM находятся в Азиатском регионе. Volkswagen AG имеет 13 заводов по производству автомобилей и комплектующих к ним в Азии. Основным преимуществом китайской продукции является частое обновление модельного ряда и низкая стоимость продукции по сравнению с японскими и южнокорейскими автомобилям. Однако разговоры о том, что качество китайских автомобилей значительно ниже, чем у соседей, часто бывает правдой. Вместе с этим, в последние годы заметны тенденции улучшения качества китайской продукции. Свидетельством этому может служить повышение спроса покупателей на автомобили из Поднебесной – в 2012 году каждый четвертый автомобиль в мире был произведен в Китае.

Тенденции и перспективы автомобильного сектора

К концу 2012 года общемировые продажи автомобилей с электродвигателями с начала производства данных автомобилей составляли примерно 190 тысяч, что составляет примерно 0,02 % от общего числа автомобилей на планете. К 2020 году, по прогнозам, число электромобилей увеличится до 20 миллионов штук, а их доля в общем числе автомобилей достигнет 2 %. В 2012 году продажи авто с электродвигателями составили 113 тыс., в то время как аналогичный показатель в 2011 году равнялся всего лишь 45 тыс., тем самым рост продаж год к году составил 151,1 %. Малая доля электромобилей на рынке на данный момент связана прежде всего с тем, что срок зарядки аккумуляторных батарей в большинстве случаев очень мал и позволяет проехать на одной зарядке всего 100 км., после которых понадобится не меньше пары часов на его полную зарядку. Однако уже сейчас известны случаи, когда электромобили становятся более практичными. Так Tesla Model S способна проехать на одной зарядке аккумулятора около 480 км. на скорости до 90 км/ч. Для дальнейшего внедрения электромобилей и их повсеместного использования в жизни потребуются не только существенные изменения производства на заводах автомобильных компаний, но и развитие инфраструктуры, а именно, создание «заправочных» электрических станций.

Ещё одним минусом автомобилей с электрическими двигателями является их цена. На данный момент средняя стоимость автомобиля с электрическим двигателем составляет \$42,177, в то время как автомобиль, работающий на бензине, в среднем стоит \$19,170. Таким образом, пока электромобиль обходится почти на 120,0 % дороже, чем его бензиновый аналог.

В США в 2012 году было продано около 439 тысяч автомобилей с гибридными двигателями, в то время как продажи в 2011 году составляли примерно 250 тысяч гибридов, то есть рост составил 75,6 %. На гибридные автомобили пришлось примерно 10,7 % от всех продаж в США в 2012 году. Пока данный сегмент автомобильной промышленности выглядит наиболее перспективно, так как обеспечивает хорошее соотношение удобства, цены и экологичности.

Налоговые сборы, таможенные пошлины и экологические нормы, регулирующие сектор

Налоговые сборы

В разных странах мира действуют свои законы и нормы, регулирующие сектор автомобильного строения. Так, в США не существует Федерального транспортного налога, однако во всех штатах установлен ежегодный сбор на регистрацию транспортных средств. Некоторые штаты облагают автовладельцев дополнительными налогами, которые зависят от нынешней стоимости автомобиля или от его массы. В России действует многоуровневая система налогов, которыми облагается владение автомобильным средством. Если в 2011

году за каждую лошадиную силу автомобиля мощностью менее 200 л. с. авто-владельцу приходилось платить в среднем 25,00 руб., то в 2013 году данная сумма составит 30,67 руб., то есть налог увеличится на 22,7 % г/г. При этом данные налоговые пошлины могут быть увеличены в десятки раз в разных субъектах Российской Федерации. Несомненно, увеличение налоговых сборов приведёт к увеличению стоимости автомобилей для покупателей, что может негативно отразиться на динамике продаж.

Стоит отметить, что с начала 2012 года Китай ведет упорную таможенную войну с США. Ставка таможенных пошлин до конца 2014 года на производимые в США автомобили будет варьироваться от 2,0 % до 21,5 % от стоимости ввозимого автомобиля. При этом наивысшая ставка грозит продукции небольших корпораций из США, которые производят дорогие спортивные автомобили. А вот минимальные ставки будут применяться к американским подразделениям европейских и азиатских компаний, таких как BMW и Honda. По прогнозам такие таможенные тарифы приведут к увеличению стоимости продукции GM в Китае на 8,8–12,9 %. Китайское правительство предполагает, что такие меры приведут к тому, что американские концерны будут вынуждены строить свои заводы на территории Поднебесной, что положительно скажется на экономике Китая.

В России с 1 сентября 2012 года введен утилизационный сбор на ввозимые из-за границы автомобили. Базовая величина сбора составит 20 тысяч рублей, однако, например, для автомобилей, с момента выпуска которых прошло более трёх лет и объем двигателя которых больше 3500 кубических сантиметров, величина сбора может достигать 700 тыс. рублей. Данные меры приняты для того, чтобы российские производители могли хоть как-то конкурировать с компаниями из Европы, Азии и Северной Америки. Крупнейшие страны, такие как Япония, Китай и США, совсем недавно подали жалобу в ВТО в связи с введением утилизационного сбора, а ранее аналогичную жалобу подал Евросоюз. Данная ситуация может закончиться серьезными санкциями в отношении России.

Экологические норм

С каждым годом правительства разных стран принимают более жесткие законы о защите окружающей среды. Автомобильный сектор является одним из самых опасных в плане вредных выбросов в атмосферу – на его долю приходится около 17,0 % выбросов парниковых газов во всем мире. В данный момент одним из важнейших документов в плане регулирования выбросов вредных веществ является экологический стандарт Евро-5, который вступил в силу 1 сентября 2009 года и действует на территории Европы. Однако на все ввозимые автомобили ограничения стандарта Евро-5 будут введены только 1 января 2014 года. Таким образом, усиление влияния азиатских производителей в Европе в последние годы можно вполне объяснить менее строгими экологическими запретами к азиатским автомобилям. В 2015 году планируется

вступление в силу экологического стандарта Евро-6, а уже в 2013 году азиатские производители вынуждены будут конкурировать с остальными мировыми автопроизводителями на равных условиях на рынке Европы.

Таким образом, существует немало проблем в сфере автомобильного производства. С каждым годом автопроизводителям из других стран становится все сложнее конкурировать на иностранных рынках. В конечном итоге преимуществом обладают корпорации, которые выпускают относительно дешевые автомобили. К таким производителям, безусловно, в первую очередь, относится Китай, который уже сейчас занимает почти четверть мирового рынка производимых автомобилей. Именно на дешевом и среднем ценовом сегменте автомобилей наиболее заметно скажется увеличение налоговых пошлин, которое приведёт к повышению цен на них.

Литература

1. MBAStart. Введение в стратегический менеджмент. – URL: <http://sa2systems.ru/svn/public/sa2bok/07%20%20Management/MBA/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9/10-SMG-01.pdf> (дата обращения: 05.06.2017).

2. Аверкова Е.В. Развитие школы позиционирования и ее применение в современном стратегическом менеджменте / Е.В. Аверкова, А.В. Сгибнева, Я.И. Никонова. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26261679> (дата обращения: 05.06.2017).

3. Белокрылов К.А. Государственное регулирование корпоративного управления в формирующейся экономике / К.А. Белокрылов, А.И. Бородин, А.Н. Сорочайкин // Вестник СамГУ. – 2013. – № 4. – С. 76–77.

4. Бойцов А.А. Сущность стратегического менеджмента / А.А. Бойцов. – URL: <http://ismss.ru/uploads/p548.pdf> (дата обращения: 06.06.2017).

5. Гуржий Н.Н. Практические аспекты стратегической модели М. Портера / Н.Н. Гуржий // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 2. – С. 121.

6. Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год). – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 02.06.2017).

7. Елохов А.М. Организация и эффективность программно-целевого управления / А.М. Елохов // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 2(13).

8. Елохов А.М. Стратегическое программно-целевое управление / А.М. Елохов. – Пермь, НОУ ВПО «Западно-Уральский институт экономики и права», 2014.

9. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2005. – 416 с.
10. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» / Г.Н. Константинов. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.
11. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007.
12. Кузнецова Ю.В. Государственное стратегическое управление: монография / под общ. ред. проф. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
13. Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность / И.Н. Маврина, А.Г. Мокроносов. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – С. 47–52.
14. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел // пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
15. Мишина Е. С. Анализ конкурентной стратегии М. Портера / Е.С. Мишина, Н.А. Рой // Абсолютное лидерство в издержках. Молодой ученый. – 2016. – № 23 (127). – С. 260–262.
16. Моисеев И.В. Проектное управление реализацией стратегий / И.В. Моисеев. – URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/30872> (дата обращения: 30.05.2017).
17. Моргунова Н.В. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти / Н.В. Моргунова, Н.М. Филимонова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 23 (245). – С. 10–19.
18. Овсянко Д.В. Современное корпоративное управление и его реализация через работу совета директоров / Д.В. Овсянко // Вестник СПбГУ. – 2002. – № 32.
19. Официальный сайт ПАО «Лукойл». – URL: <http://www.lukoil.ru/> (дата обращения: 30.05.2017).
20. Официальный сайт ПАО «Татнефть». – URL: <http://www.tatneft.ru/> (дата обращения: 30.05.2017).
21. Патрахина Т.Н. К вопросу о применении проектно-целевого подхода в стратегическом управлении системой образования / Т.Н. Патрахина // Молодой ученый. – 2015. – № 16. – С. 291–293.
22. ПЛАНСИС: Процессный подход к управлению организации. – URL: <http://www.plansys.ru/strategy/scools/config> (дата обращения: 06.06.2017).
23. Попов С.А. От теории стейкхолдеров к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С.1–2.

24. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – URL: <http://iknigi.net/avtor-maykl-porter/113957-konkurentnoe-preimuschestvo-kak-dostich-vysokogo-rezultata-i-obespechit-ego-ustoychivost-maykl-porter/read/page-1.html> (дата обращения: 29.05.2017).
25. Прокофьев С.Е. Проектное финансирование: сущность и значение / С.Е. Прокофьев, В.И. Мурар, И.В. Рашкеева, М.В. Елесина. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf> (дата обращения: 30.05.2017).
26. Сейдаметова Л.Д. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность: современные концептуальные подходы / Л.Д. Сейдаметова, С.А. Аблязова // Бизнес Форум. – 2011. – № 4.
27. Сироткина И.А. Завоевание конкурентных преимуществ на основе базовых стратегий конкуренции / И.А. Сироткина // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – № 10-1. – С. 170–172.
28. Смирнов А.В. Корпоративное управление как фактор развития / А.В. Смирнов // Вестник ТГУ. – 2014. – С. 53–57.
29. Соколов М.М. Стратегическое планирование крупных городов: возможности использования зарубежного опыта / М.М. Соколов // Вестник российской академии естественных наук. Серия экономическая. – 2010. – № 2. – С. 24–28.
30. Стратегическое управление фирмой (корпорацией) на основе теории стейкхолдеров. – URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/archiv/08-2016r/352-greshonkov-082016> (дата обращения: 28.05.2017).
31. Теоретические аспекты взаимодействия фирмы со стейкхолдерами. – URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1820.htm> (дата обращения: 28.05.2017).
32. Теория стейкхолдеров. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5712110/> (дата обращения: 28.05.2017).
33. Управление стейкхолдерами в стратегическом менеджменте на примере компании «Нефтегазовые системы». – URL: <https://www.webkursovnik.ru/kartgotrab.asp?id=-66283> (дата обращения: 28.05.2017).

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

3.1. Матрица Ансоффа

Матрица Игоря Ансоффа впервые была обнародована в 1957 году. Также её называют матрицей «товар-рынок». В настоящее время она является самым популярным управленческим инструментом. Она активно используется в таких смежных областях, как маркетинг.

Суть матрицы «товар-рынок» заключается в систематизации имеющейся информации о рынке и о товаре компании. Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя величину роста, его источники и необходимые ресурсы. Такая матрица помогает правильно выбрать стратегию роста с использованием имеющихся ресурсов [11].

При выборе стратегии учитываются две характеристики: рынок, на котором желает функционировать компания, и товар, который планирует продавать компания.

Основным параметром, влияющим на выбор подходящей стратегии роста, согласно методу Ансоффа, является новизна рынка или товара для компании. Под «рынком» в модели подразумевается сегмент потребителей или целевая аудитория компании [10].

Существующий рынок – это рынок, на котором компания уже функционирует какое-то время, имея при этом определенную репутацию и опыт. То есть, это существующие потребители – текущая целевая аудитория компании, группа людей, которая уже покупает товар на данный момент и на которую направлены все рекламные сообщения [9].

Новый рынок – это рынок, на котором у компании еще нет опыта работы. Сюда компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса. Новый рынок – это те потребители, которые еще не покупают товар компании, он для них пока не привлекателен, либо он еще не знает о существовании данного товара.

Новыми рынками могут быть потребители новых регионов или потребители текущего региона, но представляющего другой сегмент.

Также нужно разделить понятия нового и существующего продуктов.

Существующий товар – это товар, который имеется в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж. Новый продукт – это товар, которого еще не существует в ассортименте компании, но который планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж [1].

Матрица Ансоффа предлагает выбрать одну из четырех возможных стратегий развития компании. Рассмотрим каждую из них поподробнее (таб. 3.1).

Таблица 3.1

Матрица стратегий И. Ансоффа

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Стратегия проникновения на рынок. Основная цель – увеличение рыночной доли на нынешних рынках с помощью уже существующей продукции. Подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций или создание новых. При реализации этой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на существующем рынке за счет увеличения его охвата.

Эта стратегия может быть эффективна при ненасыщенном или растущем рынке. При выборе данной стратегии обращается внимание на маркетинговые мероприятия для товаров, имеющих на существующем рынке: изучение целевого рынка, разработка мероприятий по продвижению продукта и повышению эффективности деятельности на настоящих рынках.

Тогда доход будет обеспечиваться за счет рационализации производства и сбыта.

Также предлагаются следующие альтернативы интенсивного роста:

- Обеспечение развития первичного роста посредством привлечения новых потребителей товара, побуждение их к более частому или большему разовому потреблению, поиск новых возможностей его потребления;
- Приобретение новых рынков посредством слияния и поглощения;
- Проведение активных маркетинговых мероприятий для увеличения доли рынка. В данном случае применяются такие инструменты, как развитие сбытовой сети, стимулирующие мероприятия, проведение гибкой ценовой полити-

ки, развитие сервисных услуг и т. д. Эта стратегия, в основном, используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- Развитие функционального маркетинга для защиты своего положения [19].

При реализации стратегии проникновения на рынок используются тактики осмотрительности, выжидания и разведки.

Освоение рынка. Данная стратегия является стратегией экстенсивного роста. Она предлагает осваивать новые рынки для уже существующих товаров и услуг. То есть, за счет привлечения новых потребителей, компания может увеличить свою прибыль в долгосрочном периоде. Это стратегия роста с самым большим потенциалом. Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций и создание новых.

Эта стратегия опирается преимущественно на сбыт продукции и ноу-хау в области маркетинга. Стратегия применяется при стагнации или сокращении рынка или при ослаблении собственной конкурентной позиции.

Предлагаются также следующие альтернативы:

- выход на новые рынки в других странах или внутри данной страны;
- освоение новых сегментов внутри того же рынка.

При реализации стратегии освоения рынка используется тактика маневрирования ресурсами.

Разработка продукта. Эта стратегия подразумевает разработку новых товаров для существующих рынков. Эта стратегия является стратегией интенсивного роста. При этом потребители уже знакомы с брендом компании, уже есть сформировавшийся имидж компании. Основным источником доходов и прибыли в стратегии развития товара является расширение товарных линий бренда и выход на новые потребительские сегменты. Различают следующие виды новых товаров: товары в новой упаковке, усовершенствованные товары или товары нового поколения, товары в новом объеме и абсолютные новинки от бренда.

Предпосылкой для реализации данной стратегии может стать стабильный или растущий рынок.

Такая стратегия может применяться на уже известном рынке, где фирма может осваивать и заполнять рыночные ниши. Доход тогда будет обеспечиваться за счет сохранения доли рынка в будущем. Эта стратегия наиболее выгодна с точки зрения минимизации рисков, потому что в данном случае получается, что фирма действует на знакомом рынке.

Также предлагается использование следующих альтернатив:

- фокусирование ниши с помощью добавления потребительских характеристик товара;
- расширение товарной номенклатуры и ассортимента товара. К примеру, выпуск напитков в разных упаковках и разных по объему емкостях.

При реализации стратегии разработки продукта используется тактика шоковой терапии.

Диверсификация. Развитие компании с помощью новых продуктов и новых рынков. Диверсификация является неплохой альтернативой в условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется коротким отрезком времени. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков.

Такая стратегия является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Одними из причин, по которым компании вынуждены заниматься диверсификацией являются стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление освоить новые области деятельности и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

Диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно эффективно реализовать конкурентные преимущества компании.

Главная опасность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями. Собственно, именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа.

Тактика: маневрирование ресурсами.

На практике оценку источников роста по Ансоффу проводят с помощью таблиц, оценивая каждую стратегию по ряду параметров. При этом каждому параметру присваивается «зеленая», «желтая» или «красная» метки, которые означают целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка компании. Чем больше «зеленых» меток, тем выше потенциал реализации стратегии.

Оценку стратегий роста рекомендуется проводить именно в указанном порядке, что устанавливает приоритетность в их реализации. Логика такой приоритетности следующая: компания должна идти по пути наименьших затрат и наименьшего сопротивления, а соответственно:

- сначала искать пути роста бизнеса на существующем рынке с существующим товаром;
- затем рассматривать возможности распространения успеха существующего товара на новом рынке;
- затем искать ниши для новых продуктов на текущих рынках;
- в самом конце рассматривать варианты диверсификации бизнеса.

Таким образом, при правильной оценке имеющихся ресурсов и возможностей компании и выборе подходящей стратегии по матрице Ансоффа, компания имеет все возможности для улучшения своих показателей.

3.2. SWOT-анализ

SWOT – это аббревиатура следующих слов: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка организации показывается в S и W, а внешняя – в O и T.

SWOT-анализ – это оценка стратегических перспектив и фактического положения субъекта, которые мы получаем в результате изучения сильных и слабых сторон, возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет стратегическую и управленческую ценность, потому что связывает в целом факторы внутренней и внешней среды и показывает, какие ресурсы и возможности понадобятся в будущем [7].

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что происходит анализ внутренних сил и слабых сторон с возможностями, которые дает им существующая конъюнктура. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении субъект должен развивать свою деятельность и в конечном итоге определяется распределение ресурсов.

Таким образом, цель SWOT-анализа заключается в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют субъекту, с одной стороны, воспользоваться возможностями, существующими во внешней среде, и, с другой стороны, избежать внешних угроз, в то же время, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны (рис. 3.1) [8].

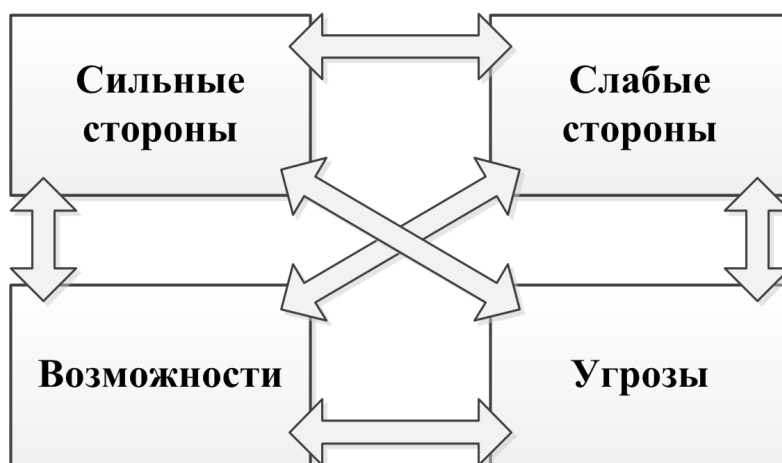


Рис. 3.1. Схема SWOT-анализа

В мировой практике, чаще всего, SWOT-анализ применяют для анализа состояния организаций, но в последнее время данный метод становится актуальным в рамках стратегического государственного управления.

Сильные стороны – положительные внутренние характеристики субъекта, виды деятельности, в которых субъект превосходит конкурентов. Иначе говоря, это специфические способности, которые являются источником конкурентного преимущества и позволяют реализовывать стратегию на практике [15].

К сильным сторонам, к примеру, можно отнести: удобное географическое положение; наличие развитой дорожной и рыночной инфраструктуры; близость устойчивых рынков сбыта продукции и услуг; высокая диверсификация реального сектора экономики; наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов и развитой системы их подготовки и переподготовки; значительные запасы минерально-сырьевых ресурсов; высокую плодородность сельскохозяйственных земель; рекреационные возможности территории и т. д.

Слабые стороны – это риски (исходящие как из внешнего, так и из внутреннего окружения), которым подвержен субъект, а также внутренняя неспособность справиться с поставленными стратегическими задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей или реализации стратегии. Слабые стороны могут выражаться в отсутствии или недостаточности существенных для конкуренции ресурсов, в недостатке навыков или опыта, в наличии видов деятельности, в которых субъект уступает конкурентам, или условий, ставящих его в неблагоприятное положение относительно конкурентов.

К слабым сторонам можно отнести: моноотраслевую структуру экономики субъекта; низкий уровень развития производственного потенциала; высокую степень износа основных производственных фондов; низкий научно-образовательный потенциал; низкую конкурентоспособность выпускаемой продукции и отсутствие рынков ее сбыта; низкий бюджетный потенциал и т. д.

Возможности – внешние ресурсы или ситуации, которые способствуют реализации стратегии субъекта. Возможности исходят из внешней среды и должны быть оценены с точки зрения их значимости для нее.

К возможностям следует отнести: наличие в стратегиях, долгосрочных и среднесрочных программах субъектов планов по реконструкции и модернизации действующих и созданию новых производств; возможности повышения спроса на произведенную продукцию; свободные производственные мощности и трудовые ресурсы, способные обеспечить возрастающий спрос рынка на товары и услуги; наличие устойчивой тенденции повышения деловой активности населения, устойчивая положительная динамика развития малого и среднего бизнеса и т. д.

Угрозы – внешние причины, которые могут привести или уже привели к провалу в достижении стратегических целей. Эти факторы внешней среды могут помешать достигнуть стратегической конкурентоспособности.

К угрозам можно отнести: отрицательные демографические тенденции; последствия кризисных и стагнационных явлений на рынках товаров и услуг,

неустойчивость ценообразования; возрастающую глобализацию экономики и, как следствие, возрастающий уровень конкуренции; изменение структуры спроса на товары и услуги; возможный дефицит материальных ресурсов и энергоносителей и т. д.

Теоретические основы анализа внутренних сильных и слабых сторон, а также анализа возможностей и угроз развития субъекта в рамках стратегического государственного управления ярко представлены в таблице 3.2.

В данной таблице отображены результаты SWOT-анализа, выполненного на основе Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 года, которая была подробно разобрана в предыдущей главе.

При проведении первичного SWOT-анализа необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1. Проанализировать текущее состояние субъекта и определить сильные и слабые стороны, составить единый список наиболее важных из них.

2. Сделать подробный анализ каждого пункта из полученного перечня сильных и слабых сторон с акцентом на сравнительный аспект (что субъект делает лучше/хуже других).

3. Провести анализ существующей конъюнктуры с целью выявления возможных перспектив и угроз развития субъекта. Важна объективная оценка и анализ с точки зрения возможных угроз во внешней среде.

Таблица 3.2

SWOT-анализ Московской области

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Выгодное геоэкономическое положение: доступ к большому рынку сбыта, близость к ключевым (железнодорожному и автомобильному) узлам, наличие на территории области крупных международных аэропортов; • Наличие богатого культурно-исторического наследия и рекреационных природных ресурсов; • Большое внимание уделяется развитию среднего профессионального образования; • Высокий уровень и качество жизни населения за счет развития здравоохранения и инновационного сектора экономики; • Развитый, на высоком уровне, аэрокосмический комплекс и энергетическое машиностроение; • Большое внимание уделяется созданию выгодных и привлекательных условий для создания малого и среднего бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Значительный отток наиболее ценных и квалифицированных кадров в Москву; • Реализация значительной части местного спроса в столице; • В гос. программе МО «Эффективная власть» на 2014-2018 годы, как можно видеть из ССП, ничего не говорится об обучении и повышении профессиональных навыков гос. служащих; • Отсутствие источников сырья и значительных запасов полезных ископаемых (помимо отрасли строительных материалов).

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность привлечения большого числа туристов и иностранных гостей за счет реализации масштабных культурных мероприятий, что повысит инвестиционную привлекательность МО; • Запланированное развитие бизнес среды и создание комфортных условий для ведения бизнеса привлечет иностранные компании, что будет стимулировать рост инвестиций в экономику и рост налогооблагаемой базы, а заодно увеличение числа субъектов малого и среднего бизнеса; • Также развитие бизнес среды будет стимулировать рост численности субъектов отечественного малого и среднего бизнеса, что ускорит процесс импортозамещения; • Возможности развития транспортной доступности Московской области за счет скоростного транспорта и удлинения веток Московского метрополитена; • Развитие сферы оказания услуг в электронной форме (по ССП данный фактор отражен в блоках «Грамотный менеджмент в сфере ГиМУ и здравоохранения») создаст возможность значительно сократить транзакционные издержки и ускорить работу персонала, делая ее более качественной. Благополучатели же, соответственно, тоже сократят уровень своих транзакционных издержек, что значительно повысит уровень и комфортность жизни граждан. 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение уровня профессиональной подготовки и квалификации гос. служащих; • Из-за стремления привлечь иностранные компании может возникнуть угроза ослабления позиций и конкурентоспособности как уже существующих, так и создаваемых отечественных предприятий и компаний; • Снижение мотивации к трудоустройству в Московской области жителей региона и рост трудовых миграций ввиду значительного отставания средней з/п в Московской области от Москвы; • Угроза возможного снижения качества общего и высшего профессионального образования в связи с нарастающим трендом развития среднего профессионального образования.

4. Свести четко обозначенные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (не более 5–7 факторов по каждому элементу). Определить: как сильные стороны субъекта влияют на реализацию выявленных перспектив (возможностей); как слабые стороны субъекта могут негативно сказаться на имеющихся перспективах (возможностях) субъекта; как сильные стороны субъекта могут нейтрализовать наступление выявленных рисков (угроз); как слабые стороны могут усугубить дальнейшее развитие субъекта в условиях выявленных рисков (угроз).

5. Распределить данные формулировки по степени важности для субъекта (табл. 3.3). Некоторые сильные стороны могут быть более важными, чем остальные. Аналогичным образом, некоторые слабые стороны могут оказаться просто роковыми для субъекта.

Первичный SWOT-анализ [2]

Сильные стороны (S)	Слабые стороны(W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Возможности(O)	Угрозы(T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

После первичного SWOT-анализа, составляется поэлементный SWOT-анализ. В рамках поэлементного SWOT-анализа на базе первичной матрицы SWOT строится расширенная матрица SWOT. Цель построения расширенной матрицы SWOT состоит в том, чтобы на основе выделенных при первичном SWOT-анализе факторов сильных и слабых сторон субъекта, возможностей и угроз в его внешней среде, сосредоточить внимание на построении четырех пар (групп, комбинаций) различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств.

Совместному анализу подвергаются пары следующих факторов, внесенных на предыдущем этапе анализа в SWOT-матрицу:

- Сильные стороны – Возможности (S – O / СИВ)
- Сильные стороны – Угрозы (S – T / СИУ)
- Слабые стороны – Возможности (W – O / СЛВ)
- Слабые стороны – Угрозы (W – T / СЛУ).

В завершение анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий. На основе выделения пар стратегий можно найти усиливающие или компенсирующие друг друга способности субъекта. Стратегии называются в соответствии с внутренними и внешними обстоятельствами. К примеру, при анализе пары факторов «сильные стороны – возможности», формируется группа стратегий, которая относится к типу «стратегии SO».

Таким образом, получаем четыре группы стратегий:

- SO стратегия: любой субъект должен стремиться к тому, чтобы максимизировать сразу как сильные стороны, так и возможности (max – max). Стратегии SO опираются на частичное игнорирование возможных угроз и основываются на максимальной реализации возможностей с опорой на сильные стороны субъекта.

- ST стратегия: предполагает, соответственно, максимальное развитие сильных сторон и минимизацию угроз (max – min). Вариант стратегий ST от-

влекается от открывающихся возможностей и концентрируется на том, как избежать возможных и реальных опасностей для субъекта с опорой на сильные стороны.

- WO стратегия: стратегии данной группы направлены на минимизацию слабых сторон и, одновременно, на максимизацию возможностей (min – max). Сценарий WO основывается на том, чтобы рассмотреть, как открывающиеся возможности помогут преодолеть слабые стороны субъекта.

- WT стратегия: целью любой из стратегий данного вида является минимизация слабых сторон и угроз (min – min). Сценарий WT основывается на поиске ходов, которые помогут избежать угроз для субъекта именно потому, что он имеет слабые стороны.

Таким образом, главный вопрос при проведении второго этапа SWOT-анализа следующий: каким образом можно изменить текущую стратегию субъекта для использования возможностей во внешней среде. Иными словами, какие направления по реализации имеющихся во внешней среде возможностей можно предложить на базе уже существующей стратегии и идентифицированных сильных сторон, слабых сторон и угроз.

В завершение SWOT-анализа, необходимо ответить на следующие вопросы [3]:

- Каким образом превратить слабые стороны субъекта в сильные?
- Могут ли конкуренты воспользоваться слабыми сторонами и как?
- Какие сильные стороны можно связать с возможностями во внешней среде?
- Чего стоит опасаться в большей степени?
- Для обеспечения надежной защиты субъекта к каким стратегическим изменениям нужно прибегнуть?
- Какие угрозы можно преобразовать в возможности?

3.3. PEST-анализ

PEST-анализ (также обозначается как STEP) – это инструмент, который предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, влияющих на построение стратегии и деятельность субъекта. Данный вид анализа, наряду со SWOT-анализом может применяться как для организаций, так и в рамках стратегического государственного управления [20].

В процессе PEST-анализа исследуются связи и отношения между различными факторами внешней среды и их воздействием на субъект. PEST-анализ включает в себя четыре основных фактора внешней среды: политический, эко-

номический, социокультурный и технологический. Рассмотрим каждый из них в отдельности.

1. Политические факторы. Факторы, показывающие, какие угрозы и возможности для организации представляют изменения в политической ситуации внешней среды; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность субъекта. Примеры политических факторов:

- выборы на различных уровнях власти;
- изменения в законодательстве;
- вхождение государства в различные надгосударственные структуры;
- внешняя политика государства и т. д.

2. Экономические факторы. Факторы, которые отражают ожидаемые события в экономике и влияние экономической ситуации на перспективы субъекта. Этот фактор наиболее важен как для организаций, так и для субъектов государства, так как макроэкономические показатели влияют на уровень жизни населения и его платежеспособность, а это, в свою очередь, позволяет спрогнозировать спрос, уровень цен, прибыльность. Анализ экономических факторов демонстрирует, как формируются и распределяются экономические ресурсы на уровне государства. Пример экономических факторов:

- динамика ВВП;
- инфляция и меры по борьбе с ней;
- изменение курса рубля;
- изменение ставки рефинансирования Центробанка;
- динамика безработицы;
- объемы субсидий, дотаций и субвенций;
- изменение цен на нефть и т. д.

3. Социально-культурные факторы. Факторы, которые отражают социальные, демографические, культурные свойства, которые должны учитываться при построении будущей стратегии. Примеры социальных факторов:

- ценности населения;
- стиль и уровень жизни;
- отношение к труду и отдыху;
- демографические тенденции.

4. Научно-технологические факторы. Технологические факторы показывают, в какой степени субъект зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса. Анализ технологической составляющей макросреды позволяет своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, а также вовремя отказаться от устаревших используемых технологий. Примеры технологических факторов внешней среды:

- уровень развития НИОКР;

- количество зарегистрированных и внедренных в производство патентов;
- внедрение новых продуктов;
- развитие высокотехнологичного производства;
- объемы государственного финансирования НИОКР и т. д.

Пример анализа факторов внешней среды представлен в таблице 3.4. Данный PEST-анализ отражает на практике влияние ранее перечисленных факторов внешней среды на социально-экономическое развитие Московской области. Влияние факторов внешней среды может иметь как положительный характер воздействия, так и негативный.

Таблица 3.4

PEST-анализ Московской области

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Внешнеэкономические санкции против России в условиях конфликта на Украине, которые сопровождаются снижением экспортной выручки и масштабным оттоком капитала. В 2013 году, до обострения российско-украинского конфликта, Украина была крупнейшим импортером продукции предприятий Московской области; • Затяжной конфликт в Сирии привел к увеличению оборонных расходов федерального бюджета в 2015 году, что увеличило число гос. заказов, а соответственно, и прибыль компаний Московской области в сфере обороны промышленности; • Соглашение стран-членов ОПЕК о сокращении добычи нефти; • Предшественником нынешнего губернатора Московской области Андрея Юрьевича Воробьева был нынешний министр обороны РФ Сергей Кужугетович Шойгу; • Москва – город федерального значения, находится внутри Московской области. Именно из-за такой географической близости, многие эксперты отмечают относительную зависимость от решений, принимаемых на федеральном уровне. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень инфляции в стране; • Процентная ставка, устанавливаемая ЦБ России; • Курс национальной валюты; • Уровень инвестиционной привлекательности и экономической стабильности страны; • Замедленный темп роста мировой экономики, который привел к снижению спроса на сырьевые ресурсы, а именно на нефть, при росте его предложения на мировом рынке, что привело к падениям цен на данный ресурс.

Социокультурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Снижение покупательной способности населения Московской области, связанное с удорожанием импортозависимых потребительских товаров; • Организация Международных мероприятий, такие как Чемпионат Мира по футболу 2018 года; • Межрегиональная Миграция населения (в 2016 году около 54% из общего числа выбывших мигрировали в другие регионы, в большей степени в Москву); • Общественное напряжение и прошедшие митинги «Против коррупции» сказались на уровне доверия губернатору Московской области (в рейтинге самых влиятельных лидеров регионов спустился с 5 строчки на 6); • Согласно распоряжению Министерства культуры РФ, в Московской области пройдет несколько международных фестивалей (Международный фестиваль П.И. Чайковского (г. Клин); Международный фестиваль этнической и классической музыки «Эйдос» (г. Пушкино); Фестиваль мировой духовной музыки (г. Истра)) 	<ul style="list-style-type: none"> • Мировой тренд развития технологий биомедицины и биофармацевтики отразился увеличением затрат на научные исследования и разработки в Московской области по данным направлениям, а также подписанием 22 марта 2017 соглашения об образовании фармацевтического кластера Московской области в биотехнологическом корпусе Московского Физико-Технического Института (г. Долгопрудный) для разработки и исследования лекарств; • Еще один мировой тренд в области инновационных разработок – тренд разработки нанотехнологий, сильно отразился на Московской области (число разработанных нанотехнологий выросло с 19 в 2013 году до 41 в 2015 году); • Усиливающаяся конкуренция между ведущими странами в области исследования космического пространства и развития необходимых для этого технологий; • Популярные в США и Европе разработки и внедрение системы умных домов оказало сильное влияние на Россию по вполне понятным причинам, а так же и на субъекты РФ. Развитие данного направления было включено в стратегию социально-экономического развития Московской области до 2030 года с целью повышения качества жизни населения и развития инновационного сектора экономики.

PEST-анализ проводят как на качественном, так и на количественном уровне. Этапы проведения PEST-анализа представлены ниже.

1. Необходимо разработать перечень факторов макросреды, которые имеют высокую вероятность реализации и воздействия на деятельность субъекта.

2. Оценить значимость каждого фактора для данного субъекта путем присвоения ему определенного веса. В соответствии с присвоенным весовым коэффициентом необходимо проранжировать факторы внешней среды по степени их влияния на деятельность субъекта.

3. Дать оценку степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени субъект зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Таким образом, главная задача PEST-анализа – это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность субъекта в перспективе. В зависимости от того, какие факторы будут улучшаться, а какие – ухудшаться, субъекту следует разработать свою стратегию и по возможности нейтрализовать влияние нежелательных факторов.

3.4. Отраслевой анализ М. Портера

Конкуренция является движущей силой рынка, а значит и всей экономики в целом. Именно она является своеобразным «фильтром рынка», пропускающим только жизнеспособных участников. Потребители, поставщики, новые игроки и товары-заменители – все это конкуренты, в той или иной степени оказывающие влияние на отрасль.

В 1980 году в США вышла книга Майкла Портера «Конкурентная стратегия» [13]. В ней рассматривались факторы, определяющие конкуренцию в отрасли. Книга была переиздана 63 раза, переведена на 19 языков, а в 2008 году вышло переработанное и дополненное издание «Пять конкурентных сил, которые формируют стратегию». Среди них Портер выделил пять главных сил, действия которых ведут к снижению прибыльности (рис. 3.3). Портер указывает, что задача каждой компании – найти такую сферу деятельности и применить в ней такие стратегии, при которых она будет испытывать наименьшее давление со стороны конкурентов.

Данная модель действительно актуальна в существующей на сегодня конъюнктуре рынка, ведь предметом ее исследования является изучение абсолютно неизученного, особенно для российской экономической науки, вопроса удержания и усиления рыночной власти. Известно, что качественное экономическое исследование пользуется заслуженным спросом не только в США, но и в других странах мира. М.Е. Портер как ученый, пытающийся самостоятельно найти ответы на многие вопросы в области экономической науки, не опирается на работы фунда-

ментальных экономистов и тем самым идет против устоявшихся штампов и традиций, ставя главной целью своего исследования оказание конкретной консалтинговой помощи бизнес-сообществу. Но при этом можно говорить не только о прикладном характере модели, но и о ее фундаментальном значении.

К пяти силам, которые оказывают влияние на компанию в отрасли, Портер относит:

- новых конкурентов (новые игроки на рынке);
- существующих конкурентов в отрасли;
- компании, которые предлагают продукты-заменители;
- влияние поставщиков;
- влияние клиентов.



Рис. 3.2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера [14]

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков.

Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведение потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

М. Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

1. Экономия на масштабе формирует абсолютное преимущество по издержкам, что сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

2. Дифференциация продукта. Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

3. Потребность в капитале. Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.

4. Доступ к каналам распределения. Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения.

5. Политика правительства. Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.

6. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Опасениями может служить заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.

Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т. п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Вторая сила: Существующие конкуренты в отрасли.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

- Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.

- Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.

- Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

- Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижение цен и не предоставляет возможности замораживания товарных остатков.

- Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

В этом случае эффективны стратегии, направленные на производство новых видов продукции, совершенствование уже выпускаемых, снижение цен, изменение способов продвижения товаров и т. д.

Третья сила: Появление товаров-заменителей.

Товары-заменители ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей, в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

- Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.

- Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Четвертая сила: Рыночная власть поставщиков.

Поставщики сырья, услуг, ресурсов могут оказывать влияние при заключении сделок на участников отрасли, выбирать клиентов, с которыми работать, а значит, влиять и на всю деятельность компаний. Это происходит, когда поставщики в отрасли настолько себя уверенно чувствуют, что могут увеличивать цены или снижать качество предлагаемых товаров и услуг, что, в свою очередь,

приводит к росту себестоимости готового продукта, и росту издержек производства. А в случае отсутствия возможности повышения розничных цен на готовые товары на уровне, сопоставимом с ростом сырья, происходит снижение прибыльности в отрасли от реализации товаров или услуг. Таким образом, влиятельные поставщики в состоянии снизить уровень прибыли компаний и оказать значительное влияние на конкурентоспособность товара или услуги на рынке.

Факторы, которые усиливают власть поставщиков:

- Поставка ресурсов находится в ведении малого количества компаний, и они преимущественно сосредоточены в одном месте;
- Продукты их дифференцированы или вовсе уникальны;
- Нет необходимости вступать в борьбу с поставщиками другого товара, продаваемого в отрасли;
- От них исходит угроза интегрирования в работу компаний данной отрасли (то есть, есть вероятность возникновения желания у поставщика открыть такое же направление бизнеса).

Пятая сила: Рыночная власть клиентов.

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т. д.), а следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста власти потребителей:

- Уровень концентрации потребителей по отношению к уровню концентрации компании;
- Товары на рынке не обладают уникальностью, и покупатель свободно переключается между ними;
- Товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы. Покупатели, уверенные, что в любой момент могут найти альтернативных поставщиков, могут играть одной компанией против другой;
- Продукты, закупаемые в отрасли, являются составной частью продукции покупателей и представляют существенную долю их себестоимости. Поэтому покупатели будут склонны искать поставщиков с самыми выгодными

ми ценами и делать покупки очень избирательно. В тех случаях, когда продукция, продаваемая конкретной отраслью-поставщиком, составляет лишь малую долю издержек покупателей, последние менее чувствительны к цене;

- Продукты отрасли не экономят средства покупателя. Там, где продукт отрасли или сервис может самокупиться многократно, покупатель редко интересуется ценой, куда больше его волнует качество.

Большинство этих источников власти покупателя справедливы как для группы конечных потребителей, так и для промышленных и коммерческих. Конечные потребители обычно более чувствительны к цене, если приобретают недифференцированные и сравнительно дорогостоящие (по сравнению с их доходами) продукты и если это товары той категории, качество которых не столь для них важно.

Преимущества модели пяти сил в том, что она позволяет систематически исследовать возможности и риски внешней среды, оценивать перспективность новых видов деятельности. Используя данные анализа, компания может усилить свои позиции среди других компаний отрасли [16].

Но в этой модели есть и недостатки. Она анализирует уже сложившиеся рыночные отношения без учета их изменений. В модели отсутствует возможность проследить динамику факторов. Кроме того, она не учитывает регулирующее влияние государства, когда оно само может выступать в качестве конкурентной силы.

Рассматривая модель Портера, можно сделать вывод, что пять сил конкуренции являются одним из основных источников движения всех фирм, так как благодаря им они вынуждены вести дальновидную политику, формировать свою стратегию на рынке, постоянно улучшать продукцию, тонко выстраивать отношения с поставщиками, жестко реагировать на новых игроков, приходящих в отрасль, и внимательно следить за изменениями в настроении покупателей.

В то же время М.Е. Портер проводит мысль не о том, что в условиях рынка все вокруг потенциальные враги, разрушающие действия которых надо упреждать, а о том, что бизнес-сообщество взаимозависимо, экономические отношения предполагают взаимодействие субъектов хозяйствования. И от того, как будут формировать они это взаимодействие, зависит не только результат их деятельности, но и общая обстановка в экономике – позитивная, направленная на созидание, или негативная, направленная на разрушение.

3.5. Система сбалансированных показателей

Д. Нортон и Р. Каплана

Дэвид Нортон и Роберт Каплан разработали Сбалансированную систему показателей или ССП (англ. – Balanced Scorecard, BSC) в 1990–1991 годах [6].

В теории эта система позволяет последовательно довести до персонала стратегические цели компании и контролировать их выполнение через ключевые показатели эффективности. Таким образом, эта система, по мнению Д. Нортон и Р. Каплана, должна применяться в рамках управленческой деятельности организации, но, на наш взгляд, данная модель является универсальной, и ее применение возможно также в рамках стратегического управления государством на различных уровнях. Если при реализации ССП в рамках стратегического управления организацией основными целями данного метода являются доведение до персонала основных стратегических целей и контроль за их выполнением через ключевые показатели эффективности, то в рамках стратегического управления государством на разных уровнях цели ССП имеют другую направленность [5]. Данный метод позволяет:

- структурировать реализацию стратегии развития субъекта, сопутствующих программ и подпрограмм развития;
- отслеживать основных исполнителей и устанавливать ответственность за ненадлежащее выполнение обязанностей;
- отслеживать финансирование различных программ в рамках стратегии развития субъекта;
- устанавливать факты наличия «задвоения целей» в программах развития;
- устанавливать факты необоснованного «двойного финансирования» в рамках наличия «задвоения целей»;
- определить прямых и косвенных благополучателей; определить в перспективе отдачу в виде изменения финансовых показателей субъекта и т. д.

В теории в качестве основных показателей эффективности выделяют 4 основные группы:

1. Финансы;
2. Маркетинг;
3. Внутренние бизнес-процессы;
4. Обучение и рост.

По каждому из этих блоков компания формулирует ключевые цели на основе общей стратегии и определяет оценивающие их показатели.

Если говорить о реализации системы сбалансированных показателей в рамках стратегического управления государством на различных уровнях, то, на наш взгляд, в качестве основных показателей эффективности можно выделить 4 основных блока:

1. Финансы;
2. Благополучатели;
3. Внутренние процессы;
4. Обучение и развитие.

Финансовый блок.

Финансовые результаты показывают результаты деятельности субъекта при реализации стратегии развития и различных сопутствующих программ: то есть при реализации различных программ развития в рамках стратегии развития субъекта планируется получить некую выгоду, которая отражается в конечных финансовых результатах субъекта.

Цели: увеличение налогооблагаемой базы, увеличение объема инвестиций, увеличение валового продукта субъекта, увеличение доходов населения, увеличение доходов бюджета, снижение расходов бюджета и т. д.

Блок благополучателей.

В данном блоке отражаются цели, которые преследуют выявление прямых и косвенных благополучателей в рамках реализации стратегии развития субъекта и его программ. Прямыми благополучателями являются субъекты (население в целом и различные группы населения), на которых непосредственно направлена реализация той или иной программы. Косвенными благополучателями являются субъекты (население в целом и различные группы населения), которые могут получить некую пользу от реализации той или иной программы, но не являются прямыми благополучателями.

Цели: повышение удовлетворенности населения социальными услугами; повышение общего уровня здоровья граждан; повышение обеспеченности населения различными материальными благами и услугами (повышение доступности жилья для малоимущих граждан; повышение обеспеченности детей дошкольного возраста дошкольными образовательными учреждениями и т. д.).

Блок бизнес-процессов.

Данный блок идентифицирует основную структурированность процессов, отражающих реализацию различных программ в рамках стратегии развития субъекта. Полная картина позволяет провести усовершенствование данных процессов с целью снижения издержек. Помимо этого, четко прослеживается ответственность различных субъектов при реализации программ развития.

Цепочка целей: региональная программа развития здравоохранения – внедрение инновационных продуктов в региональную систему здравоохранения – повышение квалификации медицинских работников в сфере работы с инновационными продуктами (блок благополучатели – повышение общего уровня здоровья населения).

Блок обучения и развития.

Квалифицированные и обученные работники – залог развития в долгосрочной перспективе. Чтобы обеспечить грамотное долгосрочное планирование субъекта, нужно инвестировать в тех, кто осуществляет создание и реализацию различных программ развития субъекта в рамках стратегии развития. Таким образом, важным является факт повышения профессиональных навыков государственных служащих, которые в последствии

должны принести пользу в виде грамотного долгосрочного планирования различных программ развития субъекта. Сюда можно отнести направление на курсы повышения квалификации, тренинги, семинары и т. д.

Цели: повышение удовлетворенности государственных служащих, повышение квалификации, мотивирование, удержание, генерация инициатив, повышение эффективности работы ИТ-системы и т. д.

Между этими четырьмя блоками можно проследить причинно-следственную связь. Показатели (*финансы*) могут быть увеличены за счет привлечения новых благополучателей (*благополучатели*), привлечь новых благополучателей можно за счет повышения охвата и качества реализации программ развития (*внутренние процессы*), а качество реализации программ развития напрямую зависит от квалификации государственных служащих (*обучение и развитие*).

Разработка и применение.

Система сбалансированных показателей не направлена на разработку стратегии, она структурирует цели различных программ развития в рамках стратегии субъекта.

Внедрение сбалансированной системы показателей включает в себя следующие шаги:

1. Определение основных направлений стратегии развития с учетом программ и подпрограмм развития субъекта;
2. Создание стратегической карты для субъекта в целом с учетом основных направлений;
3. Разработка финансовых показателей и определение цепочки взаимосвязей финансовых показателей с реализуемыми программами и подпрограммами развития;
4. «Каскадирование» ССП на подразделения и блоки: финансы, благополучатели, внутренние процессы, обучение и развитие;
5. Определение в пределах блока внутренних процессов основных направлений развития субъекта в рамках реализации стратегии развития;
6. Закрепление ССП в системе управления субъектом.

Формализация стратегии.

Формализованная стратегия – это то, с чего начинается ССП. Для формализации стратегии необходимо исследовать субъект, собрать информацию, связанную с реализацией в рамках стратегии развития субъекта различных программ и подпрограмм развития. Данные, полученные в ходе исследования, необходимо преобразовать в карту целей с учетом специфики создания системы сбалансированных показателей, т. е. распределить в соответствии с блоками.

Создание стратегической карты.

По концепции ССП, все стратегические цели распределяют по четырем ключевым блокам. Это *финансы, благополучатели, внутренние процессы, обу-*

чение и развитие госслужащих. Затем использование карты целей должно дополняться логическими взаимосвязями и дополнением очевидных целей, не указанных в преамбулах программ и подпрограмм развития субъекта (Приложение № 2).

Стратегическая карта показывает цели и причинно-следственные связи; и то, и другое важно и необходимо. На ней четко показано, что нужно сделать для того, чтобы достичь цели верхнего уровня («сверху – вниз»).

Разработка финансовых показателей и определение цепочки взаимосвязей финансовых показателей с реализуемыми программами и подпрограммами развития.

На основе общей карты целей субъекта необходимо определить основные финансовые показатели, которые будут зависеть от результатов реализуемых программ и подпрограмм развития субъектов.

«Каскадирование» ССП на подразделения и блоки.

На основе общей карты целей субъекта необходимо разбить ее на блоки, которые упоминались ранее, и на подразделения, которые должны иметь четкую направленность в соответствии с целевой ориентацией программы развития.

Определение инициативы.

Инициативами называются конкретные программы, проекты или мероприятия, которые осуществляет субъект в рамках собственной стратегии развития. Все они имеют различную направленность, и их реализация должна совпадать с целями реализации стратегии развития. Важно отметить, что со временем инициативы, созданные для достижения показателей, требуют изменения и дополнения.

Типичные проблемы при разработке ССП.

1. Несоответствие программ и подпрограмм развития реализуемой стратегии развития субъекта.

2. Несоответствие целей, задач, мероприятий внутри программ и подпрограмм развития субъекта.

3. Сложность в определении взаимосвязей между целями различных блоков.

4. Отсутствие конкретизации в определении ответственности за реализуемые программы и подпрограммы развития субъектов.

5. При достижении определенной цели чаще всего в программах и подпрограммах развития субъекта предполагается ее достижение буквально одним или двумя мероприятиями. Фактически это невозможно, так как, в первую очередь, отсутствует комплексный подход при реализации мероприятий, а во-вторых, на пути её реализации существует множество факторов, которые не проработаны и не учитываются.

6. Не всегда четко определены группы благополучателей в рамках реализации программ и подпрограмм развития субъекта.

7. Отсутствие программ, связанных с обучением и развитием государственных служащих, что, в свою очередь, ведет к проблеме некомпетентности при составлении и реализации программ развития субъекта.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность матрицы Ансоффа? Какие стратегии она предполагает? В чем их эффективность?
2. Что представляет собой внешняя среда?
3. В чем заключаются возможности внешней среды?
4. Что представляют собой угрозы внешней среды?
5. Какие элементы включает в себя SWOT-анализ?
6. Что включает в себя внутренняя среда?
7. Что такое PEST-анализ?
8. Какие факторы внешней среды включает в себя PEST-анализ?
9. Какие конкурентные силы выделяет М. Портер? Как они влияют на производителей?
10. В чем сущность системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана?
11. Чем система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана отличается от метода дерева целей?
12. На какие блоки делится система сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана в рамках стратегического государственного управления?
13. Какие этапы выделяют при построении системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана в рамках стратегического государственного управления?
14. Какие ошибки возникают при построении системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана в рамках стратегического государственного управления?
15. Какие проблемы возникают при построении системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана в рамках стратегического государственного управления?

Задания

1. На основе выбранного региона/города провести SWOT-анализ (минимум по 5 элементам) и сопоставление между ними. Полученные выводы занести в таблицу. Предложить ряд мероприятий по устранению слабых сторон субъекта. Определить специализацию субъекта на основе сильных сторон.

2. На основе стратегии развития субъекта и реализуемых программ и подпрограмм развития в различных сферах (минимум 5 направлений) построить систему сбалансированных показателей по 4 блокам: финансы, благополучатели, внутренние процессы, обучение и развитие. На основе полученной системы сбалансированных показателей определить сферы наличия «двойного финансирования» и «перекрестной ответственности» в рамках реализуемых программ и подпрограмм развития субъекта. Определить ключевые проблемы субъекта и предложить ряд мероприятий для их устранения. В качестве субъекта исследования может быть выбран регион или город-миллионник.

Литература

1. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-ispolzovaniya-matritsy-ansoffa-kak-metod-sistemnogo-vybora-neobhodimoy-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 30.05.2017).

2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

3. Гайдук В.И. Методы и инструменты стратегического планирования / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 103. – С. 764–781.

4. Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год). – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 02.06.2017).

5. Каплан Р.С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Гарвард, 1996, январь/ февраль. – С. 82.

6. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Гарвард, 1992, январь/ февраль. – С. 71–79.

7. Катькало В.С. Методические указания для подготовки курсовой работы по направлению «SWOT-анализ» / В.С. Катькало, Т.Н. Клемина, В.А. Чайка, В.Н. Шемракова. – Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2016.

8. Красников И.П. Применение SWOT-анализа в системе управления ресурсами муниципальных образований / И.П. Красников, В.В. Гладнев // Инновационные технологии и технические средства для АПК. – 2016. – С. 221–226.

9. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса. – URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/matritsa-ansoffa-i-strategii-rosta-biznesa (дата обращения: 30.05.2017).

10. Матрица Ансоффа. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5240293/page:3/> (дата обращения: 30.05. 2017).
11. Матрица И. Ансоффа. – URL: http://studopedia.ru/2_122556_matritsa-iansoffa.html (дата обращения: 30.05. 2017).
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 464 с.
13. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
14. Портер М. Конкуренция / М. Портер / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 522 с.
15. Рахманова М.С. Методика SWOT-анализа муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, К.И. Лавренюк // Территория новых возможностей. – 2012. – № 5. – С. 200–211.
16. Румянцева Е.Е. Мировая экономическая наука в лицах / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФА-М, 2011. – 456 с.
17. Система сбалансированных показателей. – URL: <http://mirznanii.com/a/345949/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-2//> (дата обращения: 31.05.2017).
18. Система сбалансированных показателей. – URL: <http://www.progressive-management.com.ua/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-ssp//> (дата обращения: 31.05.2017).
19. Современные модели выбора вида деловой стратегии компании. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-modeli-vybora-vida-delovoy-strategii-kompanii> (дата обращения: 30.05. 2017).
20. Спиридонова Е.В. PEST-анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения / Е.В. Спиридонова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 3.

ГЛАВА 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

4.1. Оценка текущей социально-экономической ситуации и степени достижения целей социально-экономического развития

В 2014 году был принят Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [32]. Принятие этого закона позволило установить правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации на федеральном, региональном и муниципальном уровне. Закон прописывает основные части, которые должны содержаться в стратегии социально-экономического развития:

1. Оценка текущей социально-экономической ситуации и степени достижения целей социально-экономического развития региона;
2. Определение целей социально-экономического развития региона и целевых показателей на долгосрочный период, а также условий, факторов их достижения и ограничений и рисков при их достижении с учетом задач обеспечения национальной безопасности страны;
3. Определение основных приоритетов и задач социально-экономической политики на долгосрочный период, обеспечивающих достижение целей социально-экономического развития региона и обеспечения национальной безопасности страны;
4. Приоритеты и направления регионального развития региона;
5. Оценка позиций региона по отношению к другим регионам страны и мировой экономике и их изменения на долгосрочный период;
6. Обоснование основных реформ и программ, необходимых для достижения целей социально-экономического развития региона;
7. Основные направления, мероприятия и механизмы реализации стратегии социально-экономического развития региона;
8. Иные положения, определенные Правительством Российской Федерации.

Именно поэтому, чтобы начать составлять стратегии социально-экономического развития или же прогнозы, первым делом необходимо оценить и дать комплексный анализ нынешнему уровню развития.

Экономическая оценка – применение методов экономического и инвестиционного анализа для принятия решений о наиболее эффективном способе финансирования социальных программ. Но и в оценке есть свои недостатки:

- не всегда возможна;
- незрелость методологий;
- сложность исполнения;
- не может быть единственным аргументом.

В экономической оценке существует два подхода [11]:

- *Какая может быть минимальная цена по достижению социального результата?* Cost-Effectiveness Analysis (CEA) – Анализ «затраты-результативность» (одинаковые социальные результаты и одинаковый состав затрат).

- *Какая социально-экономическая ценность результатов программы?* Cost-Benefit Analysis (CBA). Анализ «затраты-выгоды» (возможность монетизации социальных результатов, SROI – разновидность CBA).

Возникает много сложностей из-за того, что уровень социально-экономического развития зависит от множества факторов, которые влияют как прямо, так и косвенно. Если обратиться к Федеральной службе государственной статистики, то можно заметить, что там приводится множество показателей (факторов), которые так или иначе влияют на текущий уровень социально-экономического положения. Некоторые из показателей, такие как безработица, инвестиции в основной капитал, среднедушевые доходы, оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие; другие же показатели (площадь с/х угодий, количество музеев) оказывают незначительное влияние на социально-экономическое положение.

Поэтому для проведения комплексной оценки необходима объективная методика, которая будет применяться по всей стране и выявит текущее положение в социально-экономическом положении регионов и в целом страны. Подобная методика в Российской Федерации была разработана задолго до принятия закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации». В 2001 году Постановлением Правительства Российской Федерации была принята Федеральная целевая программа «Сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации (2002–2010 годы и до 2015 года)» [21]. Для осуществления данной целевой программы Министерством экономического развития РФ была разработана официальная методика оценки текущего социально-экономического развития регионов страны.

Индикаторами, которые применяются при оценке социально-экономического положения регионов Российской Федерации, согласно официальной методике, являются следующие:

- ВРП на душу населения;
- объем инвестиций в основной капитал на душу населения;
- объем внешнеторгового оборота на душу населения;
- паритет покупательской способности на душу населения;
- доля среднесписочной численности работников, занятых в малых предприятиях;
- уровень безработицы;

- соотношение прожиточного минимума в регионе с минимальной заработной платой в регионе;
- доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума;
- суммарный оборот розничной торговли, общественного питания и платных услуг в расчете на душу населения;
- основные фонды отраслей экономики на душу населения;
- коэффициент плотности автомобильных дорог.

Сводный показатель уровня развития отраслей социальной инфраструктуры, рассчитываемый на основе четырех первичных индикаторов:

- обеспеченность дошкольными образовательными учреждениями;
- выпуск специалистов высшими и государственными средними учебными заведениями;
- обеспеченность населения амбулаторно-поликлиническими учреждениями;
- обеспеченность врачами и средним медицинским персоналом.

Не смотря на то, что эта официальная методика разработана Министерством экономического развития, у неё можно выделять ряд минусов. Первый из них – недостаток индикаторов, которые оказывают влияние на социально-экономическое положение региона. В данной методике учитываются показатели, которые оказывают существенное влияние на социально-экономическое положение, в то время как выше упоминалось, что существуют и косвенные показатели, влияющие на развитие региона в целом. Вторым недостатком данной методики состоит в том, что многие показатели, по которым должна высчитываться объективная оценка развития региона, содержат в себе элементы субъективности. Так, для того чтобы рассчитывать показатели покупательской способности, необходимы показатели среднедушевого прожиточного минимума, которые в каждом регионе Российской Федерации рассчитываются с помощью субъективного метода.

В то же время, не только органы власти в лице Министерства экономического развития разрабатывали методику по оценке социально-экономического положения региона. Многие исследователи в своих трудах также предлагали свои собственные методики (табл. 4.1), некоторые из них разрабатывались на основе официальной методики Правительства РФ.

Сравнительная характеристика методик
по оценке социально-экономического развития региона [19]

Методика и ее цель	Содержание	Авторы
Оценка степени межрегиональной дифференциации регионов	Разработана на основе методики Правительства РФ, но содержит 9 показателей	Баранов С. В. Скуфьина Т. П.
Устранение неравномерности в уровнях социально-экономического развития регионов	Методика содержит 5 из 9 показателей, применяемых Барановым и Скуфьиной	Самарина В. П.
Оценка эффективности управления социально-экономическим развитием региона	Используются показатели, характеризующие экономическую, финансовую и социальную сферу деятельности региона	Педанов Б. Б.
Анализ и прогнозирование социально-экономического развития регионов	Состоит из широкого набора показателей, характеризующих уровень жизни населения региона	Центр социально-экономических проблем федерализма ИЭ РАН

Наиболее интересной предстает методика, рассмотренная в статье Педанова Б.Б. «Разработка инструментария оценки эффективности управления социально-экономическим развитием муниципальных образований». Автор рассказывает о методике, которая была разработана в 2001 году Международным центром социально-экономических исследований «Леонтьевский центр». Основные критерии, используемые в данной методике, представлены в таблице 4.2.

Предлагаемая автором методика имеет ряд плюсов и минусов. По мнению автора статьи, плюсами данной методики можно считать следующие: большое число критериев для оценки социально-экономического развития региона, которые охватывают практически все аспекты; простота расчетов, которая заключается в сведении всех показателей в интегральный индекс с использованием весовых коэффициентов. Главным недостатком методики автор считает недостаточную проработанность критериев для оценки социально-экономического положения региона.

Система индикаторов оценки эффективности управления муниципальным образованием, разработанная Леонтьевским Центром [23]

Экономика	Производственная деятельность
	МСП
	Рынок труда
	Потребительский рынок
	Транспортные сети
Финансы	Бюджет
	Финансы организаций
	Инвестиционная привлекательность
Социальная сфера	Демографическая ситуация
	Доходы населения
	Обеспеченность населения жильем
	Обеспеченность услугами транспорта и связи
	Обеспеченность образовательными услугами
	Удовлетворение культурных и спортивных потребностей
	Формирование гражданского общества
Экология и здоровье населения	Экологическая ситуация
	Здравоохранение
	Заболеваемость населения
Оценка текущей деятельности местных органов власти	Анализ отчетов о работе администрации муниципального образования
	Мнение населения

Второй важной частью оценки социально-экономического развития региона является его будущее положение согласно стратегии, а именно, оценка эффективности реализации стратегии социально-экономического развития региона. Данный пункт, наряду с первым, очень важен, так как позволяет выявить недостатки в стратегии и по ее завершении проделать работу над ошибками, делая другую стратегию с учетом приобретенного опыта.

Оценка социально-экономического эффекта от реализации стратегии должна включать следующие этапы [24]:

1. Определение социально-экономических эффектов, которые будут проявляться на территории от реализации стратегии социально-экономического эффекта.

На стадии разработки стратегии социально-экономического развития региона производится прогноз социально-экономических последствий от реализации данной стратегии. Данный эффект выражается в создании новых предприятий, развитии сети малого и среднего предпринимательства, создание обширной сети услуг, создание новых мест в системе здравоохранения и образо-

вания. Главным и конечным эффектом от реализации стратегии должно быть повышение качества жизни населения.

2. Анализ исходного социально-экономического развития региона и его тенденцию без реализации стратегии социально экономического развития и с реализацией подобной стратегии.

Таблица 4.3

Структура индикаторов социально-экономического развития региона

Индикатор	Количественные характеристики	Качественные характеристики
Занятость населения	Количество созданных рабочих мест	Санитарно-бытовые условия рабочих мест
	Процент безработицы	Средний возраст трудоспособного населения
Жилье и жилищные условия	Количество построенного жилья	Территориальное размещение новых домов.
	Количество населения, которое нуждается в улучшении жилищных условий	Доступность, удовлетворенность и обеспеченность населения жильем и качественными жилищными условиями
Образование	Количество дошкольных учреждений	Степень удовлетворения населения качеством предоставляемых образовательных услуг. Степень обеспеченности населения образовательными учреждениями
	Количество учреждений, предоставляющих среднее образование	
Здравоохранение	Продолжительность жизни населения	Качество медицинского обслуживания
	Уровень заболеваемости	Условия пребывания в стационаре
Транспорт	Протяженность автомобильных дорог	Качество дорог
	Количество общественного транспорта	

Методики анализа исходного социально-экономического развития региона были изложены выше.

3. Проведение расчетов по социально-экономической эффективности региона и сопоставление их с реальными данными.

Приведенные выше этапы должны выполняться на стадии разработки стратегии социально-экономического развития региона. В то же время, после

завершения реализации стратегии или на промежуточных этапах контроля следует применять следующие критерии оценки эффективности:

1. Сравнение достигнутых и планируемых показателей, проведение анализа динамики изменения различных показателей;
2. Степень выполняемости мероприятий, анализ влияния данных мероприятий на социально-экономическое развитие региона, а также выявление причин неисполнения мероприятий;
3. Изменение уровня социально-экономического развития региона в сравнении с другими;
4. Уровень предусмотренных финансовых затрат и фактических.

При оценке степени достижения целей социально-экономического развития следует также использовать конкретные индикаторы, способные показать реальную динамику изменений, которые происходили в ходе реализации в стратегии. Важно отметить тот факт, что данные индикаторы должны быть как качественными, так и количественными, чтобы была максимально реальная картина. В таблице 4.3 приведены примеры некоторых индикаторов, которые необходимо использовать при оценке степени достижения социально-экономического развития региона.

В связи с вышесказанным, можно выделить ряд рекомендаций для составления оценки социально-экономической ситуации, а именно [1]:

- определить общие подходы к измерению социально-экономической эффективности программ;
- определять необходимость и возможность включать социально-экономическое измерение в общую практику измерения результатов, эффектов и влияния программ;
- способствовать развитию экономической и инновационной культуры;
- способствовать повышению эффективности и качества деятельности;
- способствовать укреплению доверия со стороны ключевых стейкхолдеров.

4.2. Стратегические изменения и роль видения

Программно-целевое планирование – деятельность, направленная на определение целей социально-экономического развития, приоритетов социально-экономической политики, а также формирование комплексов мероприятий с указанием источников их финансирования, направленных на достижение указанных целей и приоритетов [33].

Долгосрочное развитие государства планируется на 5 и более лет. В долгосрочных планах отражаются главные факторы и силы, которые на протяжении рассматриваемого периода, как предполагается, будут воздействовать на

государство и содержат долгосрочные цели, задачи с отражением ресурсов, необходимых для их реализации.

Что касается понятия социально-экономического развития, то оно представляет собой расширенное воспроизводство и постепенные качественные и структурные положительные изменения экономики, производительных сил, факторов роста и развития, образования, науки, культуры, уровня и качества жизни населения, человеческого капитала. Характеризуется самовоспроизводством общественных систем и прогрессивной направленностью. Социально-экономическое развитие включает развитие общественных отношений, поэтому протекает различно в конкретных исторически сложившихся условиях технологических укладов экономики и общества, распределения материальных благ.

Социально-экономическое развитие региона является составной частью развития государства и национальной экономики в целом. Ни для кого не секрет, что адаптации различных процессов эффективного управления происходят изначально на более низких уровнях социально-экономических систем, следовательно, наиболее важным является необходимость понимания ключевых особенностей прогнозирования социально-экономического развития именно на региональном уровне.

Любое планирование, а особенно долгосрочное, всегда имеет целевую направленность и ориентировано на достижение некоторой цели или системы целей.

В целях, которые определяются регионом или государством, должны быть сосредоточены общая концепция и результат, который регион хочет получить в процессе реализации поставленных целей. Общие цели развития региона характеризуют желаемый уровень для проживания в данном регионе, а так же формируют ориентиры социально-экономического развития. Цели, в свою очередь, должны опираться на количественные и качественные данные об обществе, они должны быть гибкими и поддаваться изменению в соответствии с изменяющимися тенденциями развития мировой конъюнктуры, государства или региона.

Стратегическая цель развития региона представляет собой долгосрочные ориентиры, достижение которых обеспечивает переход региональной системы в более новое состояние, которое соответствует интересам населения региона, а так же делового сообщества и органов управления.

Основной целью социально-экономического развития региона является улучшение качества жизни населения. В данную характеристику включаются три важнейшие составляющие:

- повышение доходов, улучшение здоровья населения и повышение уровня его образования;
- создание условий, способствующих росту самоуважения людей в результате формирования социальной, политической, экономической и институциональной систем, ориентированных на уважение человеческого достоинства;

- увеличение степени личной свободы людей, в том числе их экономической свободы.

В качестве более конкретных целей социально-экономического развития региона ставят увеличение доходов населения, улучшение образования, питания и здравоохранения, кроме того, к таким целям так же относят снижение уровня нищеты, оздоровление окружающей среды, равенство возможностей и т. д.

Что касается долгосрочных целей, то к ним чаще всего относят становление и развитие общества, создание рабочих мест высшей категории для будущих поколений, повышение общего уровня жизни граждан, куда входит состояние здравоохранения, образования и культуры.

В соответствии с определенными целями формируется система целевых показателей социально-экономического развития региона.

В отечественной литературе целевыми показателями принято называть те, основания которых отражают содержание целей, а количественные значения – конкретные желаемые их характеристики. Целевые показатели не только фиксируют желаемое положение дел, но и выполняют важнейшую роль ориентации действий различных субъектов на его достижение.

Итак, на уровне региона можно рассматривать следующие критерии и соответствующие им показатели социально-экономического развития [15]:

- средний уровень доходов населения и степень их дифференциации;
- продолжительность жизни, уровень физического и психического здоровья людей;
- уровень образования;
- уровень потребления материальных благ и услуг, обеспеченность домашних хозяйств товарами длительного пользования;
- уровень здравоохранения;
- состояние окружающей среды;
- равенство возможностей людей, развитие малого бизнеса;
- обогащение культурной жизни людей.

Работа по достижению поставленных долгосрочных целей сопровождается изменением мировой конъюнктуры, насущных проблем государства и общества, а так же изменением состояния мировой экономики, что в конечном счете сказывается на достигаемости поставленных целевых показателей. В процессе реализации долгосрочных планов или стратегий государство или бизнес-организация часто вносит коррективы в ход их реализации.

Стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. Они являются главными носителями нового качества в процессе развития конкретной организации, региона или государства в целом и представляют собой ключевой объект управления в ходе реализации как каждой отдельной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом.

На всем этапе своего существования орган, ответственный за реализацию стратегии, может развивать и изменять ее, но осуществление этого должно происходить не моментально, а постепенно. Причиной является то, что постепенным изменением легче управлять и оно менее разрушительно для функционирования, чем фундаментальное или революционное изменение. На региональном уровне изменения, касающиеся стратегии, отражаются на времени и качестве реализации, что может предопределить ее дальнейшую эффективность. Однако зачастую стратегические изменения несут положительную реакцию в зависимости от их вида.

Существует несколько видов стратегических изменений:

- преемственное – на протяжении долгого периода установленные стратегии остаются неизменными или минимально модифицируются;
- ступенчатое – подразумевает постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически;
- колебательное – включает изменения стратегии, которые не имеют конкретной цели или направленности;
- глобальное – относится к стратегическому изменению революционного или преобразовательного характера за конкретный период времени.

Важной предпосылкой начала любых изменений служит тот факт, что эти перемены будут содействовать развитию стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности.

Эффективное функционирование региона или государства в целом не обеспечивается в случае частых внесений фундаментальных изменений стратегии. Процесс ее реализации постоянно корректируется, что не дает возможности приблизиться к достижению миссии ни на шаг. Учитывая, что обстановка меняется не быстро, то наиболее вероятная ситуация, что изменения не понадобятся. Тем не менее, изменения обстановки не всегда могут быть достаточно постепенными для того, чтобы хватило ступенчатых изменений. В таком случае, если ступенчатые изменения не успевают за изменениями обстановки, стратегия может отстать от последних, что со временем потребует более фундаментальных, или революционных, стратегических изменений.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать орган власти. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности государственных органов на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам, как их структура, система мотивации, нормы и правила поведения и т. п. В-третьих,

это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Осуществление и внедрение изменений в реализацию стратегического документа органа управления приводит к созданию конкретных условий, важных для осуществления выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько власть региона готова к эффективному осуществлению стратегии. В некоторых ситуациях изменения не играют особой важной роли, поэтому ответственные за реализацию стратегии государственные служащие не заинтересованы в их проведении; а в других – стратегия требует глубоких важных преобразований, без которых ее дальнейшая реализация может быть невозможна. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов стратегических изменений [17]:

1. Фундаментальные изменения, которые затрагивают миссию и организационную культуру органа власти;

2. Радикальное преобразование, которое проводится на стадии выполнения стратегии в случае, если направленность деятельности органа не меняется, но при этом в нем происходят изменения;

3. Умеренное преобразование;

4. Обычные изменения связаны с проведением преобразований. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность в целом.

Стратегические изменения несут комплексный характер, так как затрагивают многие стороны деятельности государственного органа и элементы его структуры.

Что касается стратегического видения, то оно первоначально. Региональные органы власти, в лице глав органов власти, создают образ, который необходимо достичь, то, что является их целью в долгосрочном периоде. Затем формулируется миссия как основной итог, к которому, в соответствии с видением, должна привести реализованная стратегия. На следующем этапе формулируются стратегические документы, различными путями способствующие достижению миссии. На этапе их осуществления вносятся стратегические изменения, способствующие ее адаптации к новым условиям.

Таким образом, для формулирования генеральной цели органа власти основополагающим является наличие у руководства видения, то есть представления о том, что является приоритетным и важным для населения их региона, к чему им необходимо стремиться, как именно улучшить качество жизни проживающих и какую конкретно пользу общество сможет извлечь.

В общем смысле стратегическое видение – это долгосрочная цель, определяющая работу органа власти в глобальном масштабе, указывающая направ-

ление деятельности и общую линию поведения. Видение мотивирует коллектив организации к деятельности для достижения определенного желаемого образа.

Стратегическое видение акцентирует внимание на принципах деятельности региональной власти, способствующих реализации миссии, ценностей, культуры фирмы, корпоративной идеологии и стратегии развития. Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой руководства.

Стратегическое видение формулируется на следующих вопросах:

- Как максимально эффективно извлечь пользу от реализации стратегии?
- Какую пользу обществу должна принести ее реализация?
- Как улучшится жизнь населения?

Носителем видения является субъект федерации, в лице уполномоченных лиц: это их личное представление о будущем региона, его положении в стране. Именно видение расположено в вершине стратегической пирамиды, от него в конечном итоге зависят состав и содержание элементов стратегического выбора. Смена высшего руководства чаще всего ведет за собой изменения во все элементы стратегии. На практике нередко встречались случаи, когда смена лидера приводила к смене профиля деятельности. Для примера можно привести избранного Президента США Дональда Трампа, который после вступления в должность отменил действующую реформу медицинского страхования, принятую его предшественником. Данное событие является наглядным примером того, что смена руководства в некоторых случаях может привести к изменению цели, путей достижения стратегии или вовсе ее отмене.

Это объясняется тем, что видение во многом субъективно и неотъемлемо от личности лидера. Существует распространенное мнение, что видение – это особый дар, талант, индивидуальные ментальные особенности руководителя. В некоторых публикациях утверждается, что «видению нельзя научиться, можно только совершенствовать свои способности и повышать эффективность их применения». Такая позиция позволяет объяснить феномен успеха даже в стратегиях, где ее принятие формировалось стихийно, без проведенного по всем правилам стратегического анализа внутренней и внешней среды и обоснования выбора стратегических альтернатив. Подтверждением субъективности видения является то, что получение идентичного образования в области стратегического управления не гарантирует достижения схожих результатов в своей деятельности. Ее успех зависит от того, какие качества были заложены и развиты самим человеком.

Для понимания стратегического видения можно привести присущие ему характеристики:

1. Стратегическое видение аккумулирует максимальные возможности региона и глубокие нереализованные до конца потребности общества;

2. Масштаб, глубина и перспективность стратегического видения должны соответствовать потенциальным возможностям региона, в том числе и его ресурсному потенциалу;

3. Стратегическое видение как вектор развития должно вдохновлять, мотивировать и привлекать в творческую профессиональную деятельность всех государственных служащих, от руководителей до исполнителей.

Говоря о стратегическом видении в целом и миссии, формулируемой на его основе, можно отметить, что их развитие заключается в поиске ответов на вопросы [30]:

- Какие факторы определяют будущие условия в субъекте Российской Федерации?
- Что представляет собой регион в настоящее время?
- Кто является потребителями благ региона? На какие слои ориентируется принятая стратегия?

Ответив на эти вопросы, руководитель для себя определяет стратегическое направление развития региона и формулирует миссию, которая отражает стратегическое видение руководящего состава. Ясно и однозначно сформулированная миссия позволяет сконцентрировать всю деятельность региональной власти на ключевых направлениях и обеспечить сильные конкурентные позиции в долгосрочной перспективе.

Подводя итог, отметим, что органы власти обеспечивают социально-экономическое развитие региона через создание и реализацию стратегических документов на основе стратегического видения, учитывающего ресурсы и возможности субъекта, в процессе осуществления стратегии при необходимости вносят изменения.

Таким образом, долгосрочное планирование социально-экономического развития региона или государства сопровождается работой по первоначальному определению целей, в рамках которых планируется осуществлять деятельность, а так же целевых показателей, которые планируется достичь в процессе этой деятельности. Существенным является то, что в процессе составления долгосрочного плана хоть и учитывается изменяющаяся мировая конъюнктура, но не учитываются события, которые могли бы произойти в будущем, из-за чего возникает проблема с реализуемостью поставленных в начале целей и соответствующих индикаторов. Данная проблема решается путем корректировки принятого долгосрочного плана в соответствии с изменяющимися тенденциями и ситуации в государстве.

4.3. Миссия, видение, ценности и лидерство

Впервые понятие «стратегическое планирование» на законодательной основе закрепляется в Указе Президента № 536 «Об основах стратегического пла-

нирования в РФ» от 12 мая 2009 года [31]. В этом же документе раскрываются особенности стратегического планирования – определение ключевых направлений и механизмов достижения целей социально-экономического развития Российской Федерации. Стратегическое планирование делится на три вида: долгосрочное – 10–20 лет, среднесрочное – 5–10 лет и краткосрочное – 3–5 лет.

Несмотря на то, что сегодня экономическое развитие определяется рыночными условиями, кризисными явлениями, роль стратегического планирования возрастает.

Во-первых, в условиях нестабильности, рисков, существенных корректировок комплексов кратко- и среднесрочных мер в ответ на изменения социально-экономической ситуации на территории больший акцент может и должен быть сделан на вопросах целеполагания, ценностей, стратегического видения.

Во-вторых, экономический спад заставляет ускорить проведение преобразований в различных областях экономики и социальной сфере, в том числе непопулярных, которые в условиях благоприятной экономической конъюнктуры откладывались. Проведение таких преобразований в отсутствие четко сформулированных стратегических целей и приоритетов развития муниципального образования связано с серьезными рисками.

В-третьих, опыт реализации предыдущих антикризисных программ показывает, что в рамках таких программ нередко принимаются временные меры, которые впоследствии, после выхода из кризиса, оказывается трудно отменить, и они определяют траекторию развития на многие годы вперед, становясь препятствием для дальнейших преобразований (т. н. «эффект колеи»). Наличие проработанных документов стратегического планирования снижает вероятность принятия таких нескоординированных решений.

Включенные в стратегию цели и задачи социально-экономического развития, разумеется, не реализуются все одновременно. В силу разных причин – взаимообусловленности, неравномерного ресурсного обеспечения, вариативности внешних факторов и т. п. – достижение одних целей (решение одних задач) предшествует достижению (решению) других. Следовательно, некоторые цели стратегии могут быть достигнуты, а некоторые задачи решены до завершения реализации стратегии в целом. Отсюда следует, что совокупность целей и задач стратегии нуждается в приоритизации, и план мероприятий по реализации стратегии является, в числе прочего, инструментом такой приоритизации. Иными словами, формирование плана мероприятий по реализации стратегии включает в себя определение последовательности достижения целей/решения задач стратегии, то есть фактически предполагает построение сценария реализации стратегии.

Чтобы приоритизация имела под собой основания, следует выработать систему критериев приоритизации целей и задач стратегии и экспертно оценить

каждую цель (задачу) по этим критериям. Критерии приоритетности могут быть, например, такими [9]:

- соотнесение цели (задачи) с аналогичными или близкими целями (задачами) региональных, межрегиональных или федеральных стратегий и долгосрочных программ;
- степень неотложности решения проблемы, на которую направлена цель (задача);
- влияние цели (задачи) на другие цели (задачи);
- бюджетный эффект от достижения цели (решения задачи);
- социальный эффект от достижения цели (решения задачи);
- вероятность софинансирования мероприятий по достижению цели (решению задачи) из бюджетов других уровней или внебюджетных источников.

Цели и задачи социально-экономического развития любого государства, региона или муниципального образования исходят из миссии, то есть из тех основ, ради которых и было создано государство. Если цели и задачи носят конкретный характер, разделимы по времени, то миссия практически не изменяется, лишь дополняется, ее достижение практически невозможно, так как она не имеет конкретных составляющих. Однако миссию также можно разбить на определенные периоды, проще всего это осуществить при долгосрочном стратегическом планировании. Миссия охватывает как внутренние, так и внешние процессы, происходящие на какой-либо территории. Примером формулирования таких миссий может быть: обеспечение национального единства, гармонизация интересов бизнеса и общества, достижение максимального уровня «счастья» населения и многие другие. Они не несут в себе что-то конкретное, но при этом полностью определяют цели и задачи развития территории.

Стоит отметить, что в современных условиях развития на первый план многих государств выходит миссия улучшения качества жизни людей, создание условий для развития способностей человека, его стремлений.

Если миссия территории – это нечто неизменное и масштабное, то видение того, как государство должно развиваться, меняется. Под видением понимается некоторая картина будущего состояния государства. В некоторые периоды оно может быть в большей степени нацелено на внутреннее развитие, в другие – на поддержание конкурентоспособности на мировой арене. Периоды меняются в зависимости от экономических и политических факторов. Так, в кризисные периоды, когда уровень жизни населения падает, доходы населения и государства снижаются, государству, в лице органов управления, важно видеть себя как социально ориентированное государство; в периоды стабильности, активного развития производства есть смысл изменения собственного видения с социального государства на конкурентоспособную территорию в мировом масштабе. Видение государства значительно зависит от материальных и нематериальных ресурсов.

К ценностям государства в своих обращениях апеллируют высшие управленческие лица, так, Президент Российской Федерации упоминает эту тему в Посланиях к Федеральному Собранию. Однако ни в одном законодательстве различных государств не содержится разъяснения того, что понимается под ценностями государства. Содержание того, что именно понимается под конкретными ценностями государства не подлежит конкретной оценке и воспринимается субъективно. В такой ситуации о едином, устойчивом стратегическом курсе государства не может быть и речи. Очевидно одно: что любое управление, осуществляемое не только на уровне государства, но и на уровне других коммерческих и некоммерческих организаций, не обходится без ценностей. Любое государство функционирует в большей степени не на основе каких-либо нормативных правовых актов, а на тех ценностях, которые способны объединить все население в любой ситуации. Однако многие из ценностей закрепляются законодательно, так, Конституция РФ не представляет собой конкретный перечень законов, а показывает ценности России.

К ценностям Российской Федерации можно отнести [35]:

1. Сохранение жизни и здоровья человека, соблюдение его прав и интересов;
2. Нравственные нормы, такие категории как честь, добро, правда;
3. Сохранение исторической памяти;
4. Патриотизм, защита Отечества;
5. Защита окружающей среды;
6. Возможность самореализации и саморазвития;
7. Сохранение культурного населения: произведений литературы, кинематографии, музыки и многого другого;
8. Уважение ко всем нациям и культурам.

Для любой страны важно сохранение собственных ценностей в любых условиях, именно это часто влияет на политическую обстановку: войны, санкции и так далее. Именно наличие перечисленных выше ценностей отличает Российскую Федерацию от других стран, неслучайно происходит выделение ценностей Востока и Запада. Ценности государства прямо влияют на проводимую политику. Основываясь на собственные ценности, органы управления создают стратегию развития на долгосрочный период.

Миссия, видение и ценности ничего не значат без хорошего руководителя, при этом важно понимание того, что управленец и лидер не синонимичные понятия. Для того чтобы государство активно развивалось, необходимо не просто выполнять какие-либо функции, но и быть человеком, который мыслит глобально, видя потенциальные возможности, создает видение будущего в развитии государства. Его способности, нацеленность на какие-либо действия формируют имидж государства, его внутреннюю и внешнюю политику. Именно поэтому многие боялись победы Дональда Трампа на выборах США, так как

смена лидера – смена всей политики государства. Все другие территории для налаживания отношений с новой Америкой должны использовать новые методы и стимулы.

При этом на лидере лежит большая ответственность – он несет полную ответственность за неудачи в его политике. Подрыв доверия населения к данному руководителю делает практически невозможным масштабное развитие страны. Для того чтобы соответствовать всем требованиям, лидеры должны постоянно совершенствоваться и способствовать развитию подчиненных, уметь использовать свои сильные стороны и восполнять пробелы в знаниях.

К отличительным качествам эффективного лидера-управленца относятся:

1. Функционально-ролевые качества (компетентность, способность видеть перспективу в развитии государства, брать на себя ответственность в принятии решений, стремление к достижению успехов);

2. Коммуникативно-деловые качества (общительность, гибкость, способность работать с людьми);

3. Нравственно-этические качества (порядочность, исполнительность).

Лидерство, миссия, видение и ценности – это необходимые составляющие эффективного стратегического планирования (рис. 4.1). Без существования одного из этих элементов планирование будет неэффективно. По нашему мнению, последовательность этих факторов можно изобразить следующим образом.

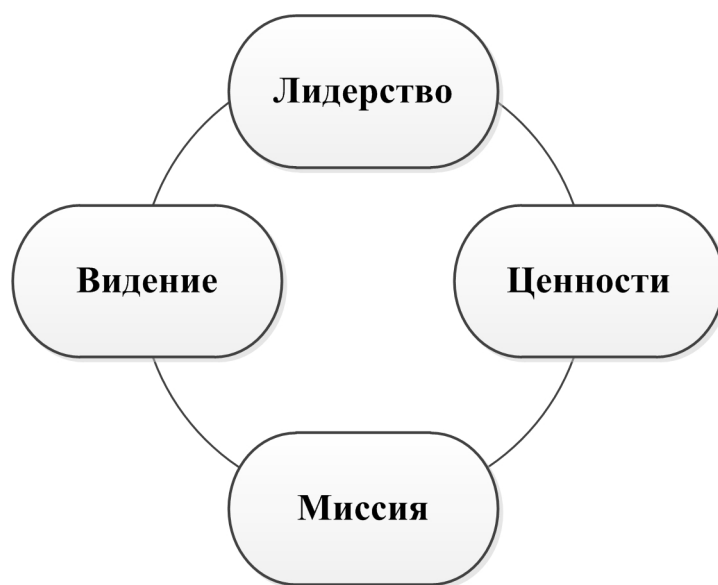


Рис. 4.1. Взаимосвязь элементов стратегического планирования

Лидерство является необходимым и первичным компонентом матрицы, именно лидер – высшее должностное лицо государства – определяет пути развития территории, цели, задачи и приоритеты. Нельзя сказать однозначно, что ценности определяются лидером, многие из них существуют в обществе независимо от того, какое лицо представляет государство. Они складываются года-

ми и неразрывны от этой территории. Ценности влияют на политику лидера, однако сам лидер определяет то, какие цели на данный момент приоритетны. Понимание того, ради чего создано это государство и, в частности, ради чего сам этот человек стал президентом, определяет миссию государства. Видение развития государства исходит из его миссии; из всех элементов наиболее конкретное понятие «видение», так как из него исходят цели и задачи государственного планирования.

Правовое закрепление стратегического планирования отражается в стратегии развития территории, однако многие ученые считают, что [13]:

- определение основных приоритетов социально-экономической политики Российской Федерации на долгосрочный период является значимым элементом системы стратегического планирования в Российской Федерации и выполняет важную управленческую функцию, выражающуюся в обеспечении сбалансированного использования имеющихся ресурсов для достижения социально-экономических целей, стоящих перед Российской Федерацией;

- законодательством Российской Федерации не установлены конкретные приемы, способы и методологическая основа, посредством которых должна разрабатываться стратегия социально-экономического развития Российской Федерации, включающая в том числе определение основных приоритетов социально-экономической политики Российской Федерации на долгосрочный период;

- отсутствие однозначного определения понятия «основные приоритеты социально-экономической политики Российской Федерации», равно как и определения «государства» в определении «Российская Федерация» (закрепленном в Конституции Российской Федерации), могут повлечь трудности в правоприменительной практике, в том числе при выборе направлений социально-экономического развития.

Таким образом, стратегическое планирование – это система взаимосвязанных элементов, включающих в себя лидерство, миссию, ценности и видение государства. Стратегическое планирование осуществляется не посредством каких-либо желаний руководства страны, а при анализе конкретных статистических материалов, также большое значение имеют особенности государства, складывающиеся из ценностей и норм.

4.4. Методики оценки социально-экономического развития территорий

Регулирование развития страны в рамках стратегии социально-экономического развития является первоочередной целью каждого субъекта Российской Федерации. Более чем у 64 субъектов РФ к 2006 году были сформулированы долгосрочные стратегии развития, к 2016 году этот показатель

увеличился до 71 субъекта. Некоторые регионы уже несколько раз переписывали стратегии развития, пытаясь их подвести под общие требования, которые указаны в Федеральном законе от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», при этом ни один из таких документов нельзя назвать полностью удовлетворяющим соответствующим требованиям. В остальных субъектах, не имеющих стратегии социально-экономического развития, до сих пор действуют программы развития, имеющие более узкую направленность. Роль таких программ действительно значительная, и их нельзя сравнивать со стратегией социально-экономического развития по различным причинам. Стратегия социально-экономического развития предполагает некий общий план развития, состоящий из многих этапов, а программы развития более подробно характеризуют этапы реализации данной стратегии. Поэтому от реализации программного планирования развития территории зависит состояние различных сфер деятельности субъекта.

Основная цель программного планирования развития территории состоит в реализации реформ. Очевидно, что данные реформы являются специфической чертой каждого субъекта, так как отражают персональные проблемы каждого субъекта РФ. Поэтому планирование и реализация программ развития является важной составляющей стратегического управления внутри каждого субъекта.

Особенностью современного этапа социально-экономического развития России является значительная территориальная дифференциация социально-экономического положения регионов. Значительный уровень территориальной дифференциации важнейших качественных социально-экономических индикаторов является проблемой федерального уровня, обуславливающей необходимость усиления адресной финансовой помощи кризисным регионам.

Усиление акцента на адресно-целевом подходе к распределению средств федерального бюджета, направляемых на развитие социально-экономической сферы регионов РФ, потребовало разработки и широкого внедрения нормативно-правовых инструментов сравнительной оценки социально-экономического регионального развития.

Большинство методик оценки развития регионов базируется на основе анализа социально-экономических индикаторов. Таким образом, описываемые методики будут в большинстве случаев отличаться лишь набором статистических данных и методами расчетов.

Первая из рассмотренных методик представлена в Федеральной целевой программе «Сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов РФ». Данная методика оценки положена в основу последующих, в ней определены наиболее социально значимые параметры благосостояния населения. Основными необходимыми элементами оценки уровня социально-экономического развития являются:

- валовой региональный продукт (с учетом паритета покупательной способности) на душу населения (тыс. руб.);
- объем инвестиций в основной капитал на душу населения (тыс. руб.);

- объем внешнеторгового оборота на душу населения (тыс. долл.);
- финансовая обеспеченность региона с учетом паритета покупательной способности на душу населения (тыс. руб.);
 - доля среднесписочной численности работников, занятых в малых предприятиях (без учета внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера);
 - уровень зарегистрированной безработицы (в процентах к экономически активному населению);
 - соотношение среднедушевых денежных доходов и величины прожиточного минимума;
 - доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума (в процентах к общей численности населения);
 - суммарный оборот розничной торговли, общественного питания и платных услуг в расчете на душу населения (тыс. руб.);
 - основные фонды отраслей экономики (по остаточной балансовой стоимости в среднегодовом исчислении полной балансовой стоимости, с учетом степени удорожания капитальных затрат) на душу населения (тыс. руб.);
 - коэффициент плотности автомобильных дорог (коэффициент Энгеля);
 - сводный показатель уровня развития отраслей социальной инфраструктуры, рассчитываемый на основе следующих четырех первичных индикаторов: а) обеспеченность дошкольными образовательными учреждениями (количество мест на 1 тыс. детей дошкольного возраста); б) выпуск специалистов высшими и государственными средними учебными заведениями (количество человек на 10 тыс. чел.); в) обеспеченность населения амбулаторно-поликлиническими учреждениями (число посещений в смену на 10 тыс. чел. населения); г) обеспеченность врачами и средним медицинским персоналом (количество человек на 10 тыс. чел.).

О.В. Скотаренко, основываясь на том, что принцип комплексности оценки должен обеспечить не только учет всех важнейших составляющих показателей уровня социально-экономического развития, но и показателей уровня развития отраслей социальной инфраструктуры и промышленности, в разработанной методике дополняет базовый набор индикаторов следующими:

- обеспеченность дневными общеобразовательными государственными учреждениями, мест (на 1000 человек);
 - выпуск квалифицированных рабочих, чел. (на 10000 чел. населения);
 - выпуск специалистов государственными высшими учебными заведениями, тыс. чел.;
 - добыча полезных ископаемых на душу населения, руб.;
 - обрабатывающие производства на душу населения, руб.;
 - производство и распределение электроэнергии, газа и воды на душу населения, руб.;
 - продукция сельского хозяйства на душу населения, руб.;
 - ввод в действие жилых домов на душу населения, кв. м. общей площади;

- выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух на душу населения, т.;
- сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты на душу населения, куб. м.;
- число используемых передовых технологий;
- объем инновационных товаров, работ, услуг на душу населения, руб.;
- число зарегистрированных преступлений на 100 000 чел. населения.

По результатам вычислений производится расчет комплексного показателя, в соответствии с которым автор методики предлагает выделять следующие группы регионов:

1-я группа – регионы с высоким уровнем развития (комплексная оценка от 1 до 1,5 балла);

2-я группа – регионы с уровнем развития выше среднего (комплексная оценка от 1,6 до 3,0 баллов);

3-я группа – регионы со средним уровнем развития (от 3,1 до 4,5 баллов);

4-я группа – регионы с уровнем развития ниже среднего (от 4,6 до 6,0 баллов);

5-я группа – регионы с низким уровнем развития (более 6 баллов).

Следующая методика (Ферару Г.С., Орлова А.В.) также основана на оценке статистических данных, которые разбиты на блоки, по каждому из которых рассчитывается индекс (рис. 4.2).

Сводный показатель	Базовые показатели
Природно-ресурсный уровень развития региона ($I_{ПРР}$).	- объем минерально-сырьевых ресурсов; - объем посевных площадей всех сельскохозяйственных культур; - объем лесных ресурсов; - объем сброса загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты.
Уровень кадрового развития региона $I_{кр}$	- уровень экономической активности; - уровень безработицы; - уровень квалификации.
Уровень экономического развития региона $I_{эр}$	- объем ВРП; - объем инвестиций в основной капитал; - объем внешнеторгового оборота; - степень износа основных фондов.
Уровень инновационного развития региона $I_{ИР}$	- число организаций, выполняющих научные исследования и разработки; - доля инновационной продукции; - уровень инновационной активности организаций.
Уровень инфраструктурного уровня развития региона $I_{ИяфР}$	- объем услуг связи; - объем грузооборота железнодорожного и автомобильного транспорта - доля организации, использующих ИКТ.
Уровень социального развития региона $I_{ср}$	- уровень образования населения; - продолжительность жизни; - доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума ко всему населению.

Рис. 4.2. Система базовых и сводных показателей оценки социально-экономического развития региона

Авторами предполагается находить значения каждого из блоков путем определения средней арифметической, при этом «все базовые данные взаимозаменяемы, и снижение значения одного из нормированных показателей полностью компенсируется в интегральной оценке положительным изменением другого нормированного значения базового показателя».

Итоговый интегральный индекс рассчитывается по формуле 4.1:

$$I_{ур} = \sqrt[6]{I_{прр} * I_{кр} * I_{эр} * I_{ур} * I_{инфр} * I_{ср}}. \quad (4.1)$$

Авторами методики также была разработана интерпретация результатов интегральной оценки устойчивого социально-экономического развития региона (рис. 4.3).

Область значений интегральной оценки	Границы области	Интерпретация интегральной оценки
1	0,85-1,00	Высокий уровень устойчивого социально-экономического развития региона
	0,70-0,85	Устойчивое социально-экономическое развитие региона
2	0,50-0,70	Социально-экономическое развитие региона близкое к устойчивому состоянию
	0,25-0,50	Социально-экономическое развитие региона с некоторыми признаками неустойчивости
3	0,10-0,25	Неустойчивое, предкризисное социально-экономическое состояние региона
	0,00-0,10	Социально-экономический кризис

Рис. 4.3. Пороговые значения результатов интегральной оценки

Третья методика была предложена В.В. Кудревичем, в которой были отобраны 49 показателей по таким компонентам социально-экономического развития регионов, как «Занятость», «Доходы населения», «Инвестиции», «Промышленность» и т. д.

Данная методика включает в себя три блока или три этапа, первый из которых заключается в обосновании системы индикаторов СЭРР, являющейся базой процесса формирования стратегии развития регионов, а также построения системы мониторинга текущей ситуации.

Сравнение критериев оценки качества альтернативных систем диагностических показателей позволило сделать выбор в пользу диагностического пространства признаков, сформированного на основе метода уровня развития. При этом размерность системы показателей сокращена с 49 до 13 показателей без потери значимой информации: процент объясненной дисперсии составляет 77,97 %, что является достаточным для отображения всех существенных корреляционных связей исходной системы индикаторов.

Выделенные автором блоки получили следующие обозначения (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Обозначение блоков социально-экономического развития региона

Название	Обозначение
СЭРР	I_{ob}
Социальное развитие	I_c
Экономическое развитие	I_e
Демография	I_1
Занятость	I_2
Доходы и расходы	I_3
Жилищный фонд	I_4
Образование	I_5
Медицинское обслуживание	I_6
Транспорт и связь	I_7
Промышленность	I_8
Сельское хозяйство	I_9
Инвестиции	I_{10}
Экономический потенциал	I_{11}
Организационный потенциал	I_{12}
Финансовый потенциал	I_{13}

На втором этапе проводится анализ приведенных выше показателей и определяются основные динамические тренды для каждого из выделенных комплексных индикаторов. Полученные тренды сравниваются с общероссийской динамикой развития, а также с параметрами регионов федерального округа, на основе чего делаются выводы об опережающей или запаздывающей тенденции.

В третьем блоке осуществляется выявление факторов, представляющих собой детерминанты социально-экономического развития регионов. Для решения задач этого блока разработаны множественные эконометрические модели. Система показателей, включенных во множественную эконометрическую модель, определена на основе метода пошагового регрессионного анализа с включением.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о статистической значимости модели и возможности ее применения для анализа, а также дают возможность заключить, какие из интегральных индикаторов являются детерминантами социально-экономического развития, а какие сферы остаются проблемными.

Региональные программы развития подразумевают под собой определенный комплекс целевых программ и в то же время, в некотором роде, регулируют и управляют региональной стратегией развития, определяют возможности распределения ресурсов для разрешения первоочередных и важных проблем.

Региональные программы могут классифицироваться по целевой ориентации, содержанию намеченных проблем, территориальному признаку, масштабности и охвату решаемых задач, отраслевой структуре, характеру возникновения и решения проблем и т. п.

Определение ряда схожих признаков и соответствующих им классов программ является условием поиска общих тенденций в процессе их формирования и ходе реализации.

Классификационные признаки уделяют внимание содержанию проблем, разграничивают объекты программ и определяют особенности управления ими. Региональные программы могут характеризоваться несколькими признаками такого рода одновременно.

К основным задачам региональных программ, как правило, принято отнести следующие:

- создание наиболее оптимальной территориальной и отраслевой структуры экономики;
- сглаживание межрайонного дисбаланса по показателям экономического, социального и научно-технического развития;
- наиболее эффективное использование трудовых, материальных и природных ресурсов региона;
- духовное развитие регионов, сохранение их исторического и культурного наследия, укрепление и развитие культурных возможностей, стабилизация общественно-политической обстановки.

Все большую актуальность занимают методические решения по декомпозиции глобальной цели социально-экономического развития субъекта (т. е. разделения целого на части и замены решения одной большой задачи решением серии меньших взаимосвязанных задач). Этот подход просто неизбежен в рамках стратегического управления территорией, и он активно должен применяться наряду с методом системы сбалансированных показателей при планировании и реализации программ развития субъекта. При этом содержание и структура целей стратегии социально-экономического развития субъекта должны формироваться на основе разработки дерева целей при следующей последовательности действий:

1. Определение генеральной цели социально-экономического развития;
2. Выделение подцелей;
3. Оценка значимости и существенности подцелей;
4. Проверка целей на реальность выполнения;
5. Проверка элементарности подцелей;
6. Построение итогового дерева целей.

По своей сути «дерево целей» – это метод, который подразумевает под собой развернутую, структурированную по определенным уровням систему определенных компонентов: главная цель, подцель, задача, мероприятие и проект. Эта система должна соответствовать четкой логической схеме «главная цель – подцели, которые необходимо достичь для выполнения главной цели; подцели программы – задачи, решение которых приводит к достижению этих

подцелей; задачи – мероприятия, обеспечивающие решение задач; мероприятия – проекты, приводящие к исполнению мероприятий».

В общем виде «дерево целей» – это систематизированная, выстроенная в соответствии с иерархией комплексность целей экономической программы, где определены: генеральная цель (или вершина дерева), подцели первого, второго и последующего уровней, которые подчинены генеральной цели (или ветви дерева). Достижение целей нижних уровней является обязательным и достаточным условием для достижения верхних целей.

Цели, подцели и задачи должны быть взаимосвязаны и последовательны в соответствии с принятой методикой решения проблемы и методами достижения целей программы.

Такая структурированная система целей социально-экономического развития региона должна соответствовать определенным признакам:

- сбалансированность (т. е. цели, находящиеся на одном уровне, должны быть совместно реализуемыми, и при этом общая цель должна соответствовать сумме подцелей);

- отсутствие противоречащих друг другу целей;

- разделение общей цели на более мелкие должно полностью раскрывать ее содержание (т. е. цели, расположенные в иерархической цепочке на более низком уровне, не должны допускать логических пропусков по отношению к целям более высокого уровня, и таким образом, цели более высокого уровня должны быть логическим продолжением суммирования целей более низкого уровня);

- соответствие потребностям общества;

- выполнение целей должно быть обеспечено всеми необходимыми ресурсами: финансовыми, материальными, трудовыми, институциональными;

- в структурной системе целей могут быть использованы взаимосвязанные и взаимозависимые цели;

- степень выполнения целевых показателей должна объективно характеризовать степень достижения цели.

Способом достижения поставленных целей, а также формой управления деятельностью и территориальной организацией общества может являться комплексная программа социально-экономического развития региона. В такой программе определяются масштаб, темп, пропорции, а также основные направления социально-экономического развития как региона, так и отдельных его структурных и функциональных подсистем. В программах может быть отражено обоснование необходимых мер, которые нацелены на повышение эффективности управления производством, рост уровня и совершенствование образа жизни населения региона.

В основе плана программ развития должна выделяться ясно определенная система целей развития, которые удовлетворяют стандартным требованиям: измеримость, достижимость, ориентированность во времени и непротиворечивость. Как правило, принято различать общие и конкретные цели и подцели (задачи). Общие цели должны отражать желательный и необходимый уровень

развития региона в определенные периоды, быть четкими и относительно краткими. Они выполняют роль ориентира развития и позволяют выделить необходимые меры для достижения намеченного уровня. После этого общие цели преформируются в более мелкие, конкретные. В них закреплены подробные количественные ориентиры и критерии оценки, с помощью которых можно определять уровень социально-экономического развития региона.

Все разделы программ развития должны содержать необходимые обоснования и разъяснения. Они формируются на весь период ее реализации и распределяются по годам выполнения. Для долгосрочных программ первоначальное распределение формируется по годам, а последующее – по более продолжительным срокам. В результате анализа текущего состояния региона и достижения желаемых показателей развития выявляются и структурируются найденные проблемы, что позволяет построить систему целей, состоящую из уровней и ветвей, которые взаимно дополняют друг друга. Такой анализ проводится с целью выделения наиболее приоритетного направления социально-экономического развития региона из всех возможных вариантов.

На самом нижнем уровне «дерева целей» размещаются возможные ресурсы, которые могут быть использованы при достижении генеральной цели. Второй уровень отражает основные положения и структуру программ развития региона. На первом уровне формируются варианты развития, при которых можно устранить социально-экономические проблемы региона, создать необходимые условия для обеспечения устойчивого роста экономики. На втором уровне рассматриваются основные направления действий, к числу которых можно отнести:

- повышение инвестиционной привлекательности региона;
- развитие промышленности;
- совершенствование агропромышленного комплекса;
- снижение уровня безработицы;
- обеспечение социальных стандартов уровня жизни населения.

Третий уровень предполагает более детальное рассмотрение задач предыдущего уровня. Структура целей, определенных на третьем уровне, в значительной степени предопределяется структурой целей предыдущего (второго) уровня. Декомпозиция целей второго уровня проводится по признаку «развитие региональных систем». Для рассмотренных направлений действий возможно применение следующих задач:

- разработка и принятие местных законов, которые могут способствовать привлечению дополнительных инвестиций;
- систематическая работа с возможными инвесторами по привлечению их капиталов в регион;
- формирование условий для развития малого и среднего предпринимательства;
- внедрение инновационных и инвестиционных проектов на предприятиях промышленности;
- реализация мер по стабилизации и увеличению объемов производства собственной продукции, сырья и продовольствия;

– улучшение системы подготовки и переподготовки квалификации кадров;

– создание более совершенных механизмов регулирования оплаты труда.

В рамках очерченных целей развития третьего уровня следует формировать конкретные наборы программно-целевых мероприятий, на основе которых и разрабатывается модель целевой программы социально-экономического развития региона. Декомпозиция целей третьего уровня происходит по признаку «программно-целевые мероприятия». И таким образом, в четвертый уровень могут быть включены следующие действия:

- формирование новых рабочих мест за счет поддержки МСП;
- обеспечение устойчивого функционирования учреждений социальной защиты, предоставляющих населению качественные услуги;
- разработка социальных мероприятий по решению демографических проблем;
- координация деятельности по оказанию помощи семье и детям.

Цели в «дереве» взаимодополняемые, поэтому для целей второго уровня можно применить метод анализа иерархий, который предполагает выбор из пяти имеющихся подцелей наиболее приоритетной. При этом альтернативы сравниваются между собой, обработка результатов должна осуществляться на базе методов матричного анализа с использованием ряда специальных процедур оценки предпочтений на основании шкалы отношений и метода анализа иерархий.

Рассмотрение структурной разработки программ следует дополнить рассмотрением и разработкой исполнительной структуры, суть которой сводится к переходу от программных мероприятий к конкретной системе заданий организациям-исполнителям. Круг таких организаций зависит от уровня и охватываемого масштаба программы, способов привлечения исполнителей. Такого типа методика позволяет увязать все элементы дерева целей, провести объективную оценку эффективности реализации мероприятий и достижения поставленных целей и задач и при необходимости своевременно внести корректировки в целевые программы развития.

4.5. Основные направления, мероприятия и механизмы реализации стратегией

«Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны» [34] – так писал известный американский экономист Майкл Юджин Портер. Основываясь на данном определении, мы можем сказать, что стратегия социально-экономического развития направлена на сохранение сильных и укрепление слабых сторон в разных сферах жизнедеятельности любого государства или региона. Именно для этого в стратегии ставятся стратегические цели и задачи, при реализации которых государство или же регион достигнут конкурентного преимущества на международной арене

или внутри страны, если речь идет о субъекте государства. Но перед постановкой цели и определением задач все-таки необходимо в первую очередь определить те самые сильные и слабые стороны и провести анализ того, на какие сферы жизнедеятельности страны, региона нужно обратить первостепенное внимание. Именно поэтому так важно и необходимо определять основные направления стратегии социально-экономического развития. Это поможет наиболее грамотно и рационально расставить приоритеты и распределить имеющиеся ресурсы, о чем речь пойдет чуть позже.

Самыми часто встречаемыми направлениями развития в стратегиях социально-экономического развития обычно являются такие направления, как повышение качества здравоохранения, повышение качества образования, повышение качества и развития бизнес-среды, развитие сферы культуры; в последнее время выделяют такое направление, как развитие инновационного сектора экономики и многое другое. Как один из примеров можно рассмотреть стратегию социально-экономического развития Московской области до 2030 года, где ярко отражены основные направления развития, среди которых:

1. Активизация развития инновационного сектора экономики;
2. Активизация развития профессионального образования, в том числе за счет усиления международной кооперации;
3. Нарастивание объемов и качества производства и потребления продуктов для здоровья;
4. Повышение качества оказания услуг для здоровья;
5. Повышение комфортности области для проживания;
6. Повышение комфортности области для ведения бизнеса;
7. Капитализация природного и культурного наследия;
8. Увеличение частоты проведения событий мирового масштаба [27].

Как можно видеть, в основном это направления, которые охватывают все наиболее важные сферы жизнедеятельности, в нашем случае, региона, что лишний раз подчеркивает всю важность процесса определения основных направлений развития, что в дальнейшем позволит грамотно осуществить постановку наиболее приоритетных стратегических целей и задач.

Для успешной реализации стратегии социально-экономического развития также необходимо определить комплекс или, точнее, план основных мероприятий, которые позволят достичь поставленных стратегических целей и задач максимально эффективно. Если проанализировать стратегии социально-экономического развития разных регионов или стран, то очевидным становится то, что основные мероприятия определяются исходя из выбранных и указанных направлений социально-экономического развития. Все выше сказанное подтверждается следующим определением: «План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития представляет собой комплекс мероприятий, иницируемых, разрабатываемых, утверждаемых и осуществляемых орга-

нами государственной власти и местного самоуправления и обеспечивающих эффективное решение задач в области социально-экономического развития» [16]. Данное определение приведено на официальном портале Министерства экономического развития Калужской области.

Итак, как уже отмечалось выше, основные мероприятия реализации стратегии социально-экономического развития определяются исходя из установленных в стратегии направлений развития. А так как основные направления довольно сильно обобщены, отражая главные сферы жизнедеятельности страны или региона, то они в свою очередь разбиваются на поднаправления, которых может быть достаточно много в зависимости от степени соотношения возможностей и угроз, сильных и слабых сторон. И уже в каждом поднаправлении выделяется свой комплекс, план мероприятий.

Исходя из этого, уже точно можно сказать, что таких мероприятий, направленных на реализацию стратегии социально-экономического развития, довольно много. А в каждом мероприятии ставятся свои задачи, необходимый объем ресурсов, свои сроки и свои исполнители, а также ответственные. В этом случае число таких мероприятий становится большой проблемой при реализации стратегии социально-экономического развития. Именно поэтому для эффективной и грамотной организации работы, определения наиболее приоритетных мероприятий и рационального распределения имеющихся ресурсов существуют разные методы, которые позволяют упростить процесс реализации стратегии социально-экономического развития.

Одним из таких методов является Диаграмма Ганта. Диаграмма Ганта – это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов [2]. Конечно, данное определение больше подходит для сферы бизнеса, но несмотря на это, данный метод можно применять и в сфере государственного управления. Для большего понимания, что из себя представляет Диаграмма Ганта, ниже (рис. 4.4) приведен ее упрощенный пример.

Как можно видеть на рисунке, Диаграмма Ганта состоит из полос, тех самых горизонтальных гистограмм. Каждая гистограмма представляет собой конкретную задачу или вид работы, а ее концы – это моменты начала работы и ее завершения. Вертикальная ось отражает перечень тех задач или работ, которые необходимо выполнить. Горизонтальная ось отвечает за временной промежуток, в течение которого та или иная работа должна быть выполнена.

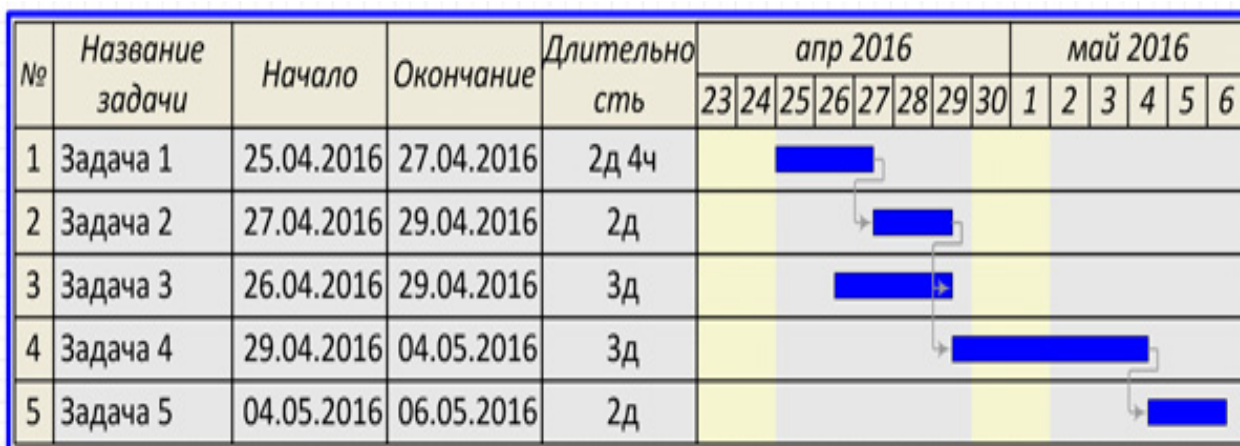


Рис. 4.4. Упрощенная диаграмма Ганта [29]

Стоит отметить, что ключевым понятием диаграммы Ганта является так называемая «веха». «Веха» – это метка важного момента в процессе выполнения работы. Если быть точнее, то это общая граница двух, трех или даже более задач. На рисунке видно, что примерами «вех» являются границы между Задачей 1 и Задачей 2, а также Задачей 3, Задачей 4 и Задачей 5. «Вехи» дают возможность наглядно показать всю необходимость последовательности и синхронизации в процессе выполнения различных видов работ.

Но данный метод имеет и свои недостатки:

Во-первых, диаграмма Ганта не является гибкой. Ведь ситуация внутри страны или на международной арене непостоянна и имеет склонность к довольно частым и неожиданным изменениям, которые данный метод учесть не может. Именно поэтому перед постройкой диаграммы Ганта необходимо учесть и оценить все возможные варианты, что является довольно трудоемким процессом и вряд ли реальным. Потому что если диаграмма была построена и возникли неучтенные изменения, то все придется перестраивать сначала, а это лишняя и нецелевая трата ресурсов.

Во-вторых, диаграмма Ганта не отображает ресурсоемкости, значимости и области действия работ. Для довольно больших и масштабных проектов, к которым относится и стратегия социально-экономического развития, диаграмма Ганта становится скорее запутанной и тяжеловесной, а также теряет всю свою наглядность.

Рассмотрим второй метод распределения времени и ресурсов, который вполне может устранить недостатки диаграммы Ганта. Этот метод называется «Метод критического пути». Метод критического пути – это методика пошагового управления проектами в целях определения действий на критическом пути. Критический путь – это самый длинный путь в сети с точки зрения продолжительности во времени (минуты, часы, дни), а не путь с наибольшим числом блоков. Данный метод разбивает проект на какое-то число задач или виды ра-

бот, которые затем отображаются в виде тех самых блоков. Благодаря этому методу легко вычислить продолжительность проекта, основываясь на оценке и анализе продолжительности каждой из задач [36].

Для более наглядного и яркого понимания, что же представляет из себя графическая интерпретация метода критического пути, ниже, на рисунке 4.5, представлен упрощенный пример так называемой «сетевой диаграммы», которая отражает подробный план реализации проекта путем постепенного выполнения каждого отдельного элемента, блока за указанный промежуток времени.

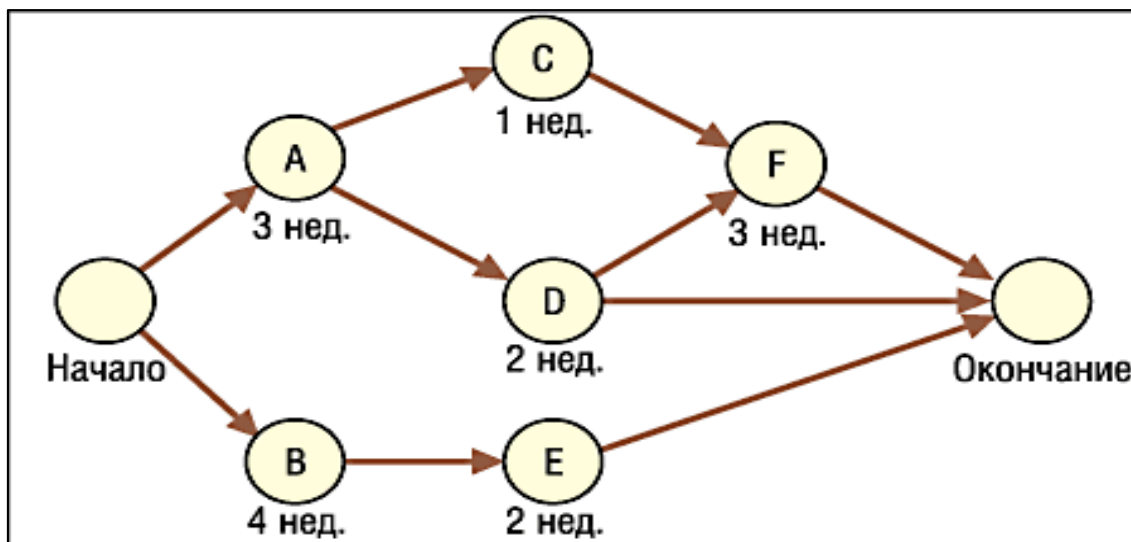


Рис. 4.5. Сетевая диаграмма Метода критического пути [14]

Стоит уделить внимание этапам построения сетевой диаграммы и работы с методом критического пути. Чаще всего выделяется пять основных этапов:

1. Указание каждого типа деятельности: речь идет об использовании системы разбивки проекта на элементы, блоки, о чем говорилось выше. Это позволит определить каждую задачу или работу в рамках проекта;

2. Установление зависимости: как видно из рисунка, многие элементы, блоки зависят от завершения других блоков. Составление перечня непосредственных «блоков-предшественников» для каждой задачи или работы позволит определить правильный порядок и упростить процесс реализации проекта;

3. Постройка сетевой диаграммы;

4. Определение критического пути;

5. Обновление диаграммы критического пути для отображения хода выполнения: очевидно, что по ходу реализации проекта будет поступать информация о фактической деятельности выполнения задач или работ. Метод критического пути позволяет включить эту информацию в сетевую диаграмму вместо дальнейшего использования прогнозов, что является существенным отличием от диаграммы Ганта.

Так как речь зашла о преимуществах, то стоит отметить и другие достоинства метода критического пути. Один из экспертов, знающий о данном методе и непосредственно работающий по нему, доктор экономических наук Беннет выделял следующие основные преимущества метода критического пути:

1. Возможность определения приоритетных задач;

2. Возможность сократить время: речь идет о том, что можно отобразить длительность и последовательность задач, а также виды работ или задачи, которые, как правило, выделяются цветом, на критическом пути. Это дает новый уровень понимания временной шкалы проекта, предоставляя больше информации о том, продолжительность каких задач или работ можно изменить, а продолжительность каких лучше оставить без изменений;

3. Возможность сравнить запланированное с реальностью. Доктор Беннет описывает данное преимущество следующим образом: «По мере реализации проекта базовый график, разработанный на основе предварительного анализа критического пути, можно использовать для отслеживания хода выполнения расписания. В течение проекта руководитель может определять задачи, которые уже были завершены, прогнозировать длительность оставшихся для выполнения задач, а также оценивать любые планируемые изменения в будущих последовательностях и сроках задач. В результате получится обновленное расписание, которое при отображении рядом с первоначальными базовыми планами станет визуальным средством сравнения запланированного и фактического хода выполнения проекта».

Но несмотря на все выше перечисленные преимущества, метод критического пути имеет и свои недостатки. Самым, пожалуй, серьезным минусом данного метода является то, что он не учитывает зависимости между ресурсами. Как следствие, начинает уделяться недостаточное внимание некритическим задачам и работам. В результате эти задачи могут трансформироваться в критические и наиболее важные, вследствие чего придется начать перебрасывать многие занятые ресурсы на их выполнение. Если вовремя данную проблему не устранить, то возникает вероятность замедления реализации всего проекта.

Рассмотрим еще один метод распределения времени и ресурсов. Program Evaluation and Review Technique, или PERT – это сетевая модель, которая позволяет учесть всю неопределенность продолжительности конкретного действия. В данном методе используется нумерация событий, причем нужно помнить, что каждое последующее событие по времени имеет больший номер. Чаще всего шаг номеров берется за «10». Это делается для того, чтобы было возможно вставить дополнительные события, если возникнет такая необходимость. Сами события обозначаются буквами, а рядом устанавливается их возможная продолжительность. Что еще примечательно в данной модели, так это то, что для каждого события указываются три оценки его продолжительности:

1. Оптимистичная (О);
2. Наиболее вероятная (В);
3. Пессимистическая (П).

Опять же, чтобы наглядно разобраться и понять, что из себя представляет Program Evaluation and Review Technique, стоит обратить внимание на ее графическую интерпретацию, которая изображена на рисунке 4.6. Она наглядно отображает все выше перечисленные основные аспекты модели.

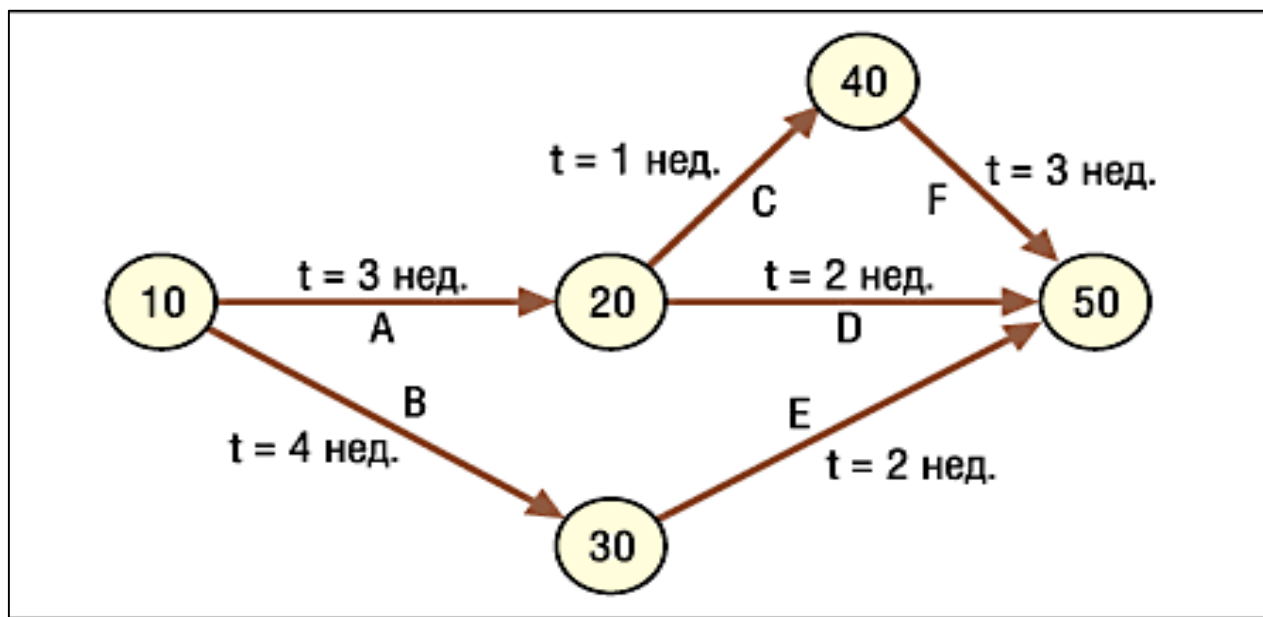


Рис. 4.6. Диаграмма PERT

Стоит отметить и тот факт, что данная диаграмма отображает и критический путь. Но тогда создается впечатление, что Program Evaluation and Review Technique и метод критического пути ничем не отличаются друг от друга. Эти методы и разработаны относительно в одно и то же время. Метод критического пути появился и стал применяться в 1957 году, а Program Evaluation and Review Technique чуть позже. Но как бы они ни казались похожими, отличия между этими методами есть, и они довольно существенны, что выделяет метод PERT на фоне метода критического пути, особенно сегодня, когда актуальны вопросы в сфере инноваций. Итак, основными отличиями выступают следующие положения:

1. Метод критического пути использует одну оценку времени, в то время как метод PERT – три, что было уже отмечено выше;
2. Метод PERT представляет из себя вероятностный метод и учитывает риски проекта;
3. Метод PERT часто используется в проектах, в которых процент завершения задач или работ сложно оценить;
4. Метод PERT чаще всего используется в инновационных проектах.

Если говорить о недостатках данного метода, то они несомненно есть, но хотелось бы отметить один из основных и главных минусов Program Evaluation and Review Technique. Метод требует довольно глубоко, детального исследования и изучения мнений и замечаний многих специалистов, экспертов. В связи с этим Program Evaluation and Review Technique считается дорогим методом из-за трудоемкого характера работ.

Теперь, когда подробно были разобраны основные направления и мероприятия реализации стратегии социально-экономического развития, а также методы распределения времени и имеющихся ресурсов, которые определенно играют немаловажную роль в данном процессе, стоит уделить внимание и основным механизмам реализации стратегических целей и задач социально-экономического развития. В своей статье А. А. Рабаданова отмечает, что механизм реализации стратегии развития представляет собой совокупность принципов, функций, методов и инструментов управленческого воздействия на процесс социально-экономического развития страны или региона, применяемых государственными органами власти для достижения стратегических целей и обеспечения приоритетов развития [22]. Из данного определения можно сделать вывод, что без определенного и выработанного механизма эффективно и грамотно реализовать стратегию социально-экономического развития не представляется возможным. Основная функция и назначение механизма состоит в том, чтобы обеспечить переход экономики страны или региона в качественно новое социально-экономическое состояние, которое характеризуется достижением поставленных стратегических целей и задач.

Формирование действенного эффективно функционирующего механизма базируется на: основных методологических принципах, которые характерны для создания системы стратегического управления; наличии соответствующего организационно-правового и ресурсного обеспечения процесса реализации стратегии развития; функциях управления; методах управления. Все выше перечисленное является незаменимыми элементами структуры механизма реализации стратегии социально-экономического развития. Ниже (рис. 4.7) представлена подробная структура механизма, которую А.А. Рабаданова подробно описывает в своей работе.



Рис. 4.7. Функциональные элементы и структура механизма реализации стратегии социально-экономического развития

Таким образом, полное и реальное наполнение механизма реализации стратегии всеми указанными функциональными структурными элементами, очевидно, будет способствовать созданию эффективной системы стратегического управления развитием страны или же региона в интересах достижения поставленных и определенных стратегических целей и задач социально-экономического развития.

4.6. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России

Несмотря на богатый опыт и историю планирования в СССР, предшественника Российской Федерации, в настоящее время существует множество довольно острых дискуссий по проблеме планирования социально-экономического развития страны. В течение последних двадцати лет внимание всех уровней власти, а также экспертов экономического научного общества приковано к стратегическому управлению и планированию. В 2000 г. был создан Центр стратегических разработок, основной задачей которого стала подготовка первой в современной России долгосрочной стратегии развития до 2010 г. Активно разрабатываются различные программы и стратегии развития терри-

торий, включая не только страну или регион, но также и уровень муниципальных образований и городов.

По причине наличия дискуссий в этой теме, автор говорит о разделении научного мира на две группы, на «стратегистов» и «антистратегистов». Первые считают стратегическое планирование необходимым элементом устойчивого развития, а вторые говорят о том, что при наличии стратегии будет утрачена динамичность системы.

Далее следует разграничить понятия «стратегическое управление» и «стратегическое планирование», а также дать определения данным терминам. Объектом стратегического управления Г.Б. Клейнер называет экономическую систему, которая, в свою очередь, может быть представлена в виде страны, региона, предприятия, многосубъектного бизнеса и т. п. Так, под стратегическим управлением данной экономической системой автор понимает управление, основанное на комплексной стратегии деятельности и развития данной системы. Комплексная стратегия – это 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. 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.

Суть стратегического управления состоит в дихотомической структуризации процесса принятия решений, обособлении процесса выработки и фиксации принципиальных (стратегических) управленческих решений от процесса принятия и реализации текущих решений. Это обособление можно увидеть не только в изменении состава лиц, которые принимают стратегические решения, но и в том, что в этом подходе объект рассматривается как неизменный на протяжении данного периода времени. Так, можно выделить несколько преимуществ перехода к стратегическому управлению.

Во-первых, благодаря растяжению стратегического решения в пространстве, времени и последовательности этих решений возможно исключить коррупционную составляющую. Изучая историю России, можно заметить, что наша страна часто в изменении экономической и политической системы металась из стороны в сторону. Такие коренные изменения требуют огромных затрат и снижают эффективность и конкурентоспособность экономики. Следовательно, второе преимущество – это повышение производительности экономики

благодаря устойчивому развитию, определенному планом и стратегией. Также из-за разных исторических, географических особенностей пространство нашей страны фрагментировано и дифференцировано по уровню развития, следовательно, это ограничивает распространение инноваций в стране. Стратегическое управление решает эту проблему, одновременно снижая персонификацию управления и повышая ее. Еще одна особенность – это то, что стратегический план позволяет учитывать интересы различных субъектов: индивидов и социальных групп (социальных субъектов), и предприятий (экономических субъектов), и территориальных образований (субъектов РФ и регионов).

Таким образом, стратегия – это обобщенное представление структуры и функционирования экономической системы, основанное на целостном видении процессов производства и воспроизводства. Поэтому стратегическое управление – это целостное управление, альтернатива партикулярному, фрагментированному управлению. В изменяющемся мире стратегия России должна стать защитной оболочкой страны, обеспечивающей ее безопасное и бескризисное развитие.

Решение любого сколько-нибудь существенного вопроса, касающегося социально-экономического развития страны, должно опираться на учет действий и реакции трех основных макросубъектов:

- государства (под «государством» понимается политическая организация, осуществляющая управление страной);
- общества как совокупности индивидов, проживающих на данной территории и организованных в той или иной степени в группы, коллективы, объединения, партии и т. п.;
- экономики (бизнеса) как совокупности производительных сил и производственных отношений.

Успешное функционирование страны зависит от соотношения между тремя указанными силами. Несомненно, что каждая из этих систем может развиваться обособленно, учитывая только свои внутренние процессы. Однако для развития страны в целом важен баланс между этими элементами, нельзя, чтобы один из них доминировал, в таком случае будет возникать деформированный вид общества.

Деятельность всех этих трех субъектов проявляется через действия индивида, группы индивидов. Различия состоят в том, что при принадлежности к тому или иному субъекту реализуются разные интересы. Так, для экономики важно, чтобы была эффективность и прибыльность в настоящее время (нынешнее поколение), для общества – уровень жизни ныне живущих людей и их детей (нынешнее и одно-два следующих), для государства важно бескризисное стабильное развитие и улучшение системы относительно прошлого (все поколения населения страны в настоящем и обозримом будущем). Для реализации деятельности всей системы элементов нужно, чтобы в принятии решений участвовали не только

представители государственной власти, но и общество, и экономические субъекты (предприятия). Так, Государственная Дума представляет социальную группу, так как ее члены избираются населением как законные представители, Совет Федерации – административные субъекты, следовательно, не хватает представительства экономических субъектов.

В деятельности любой экономической системы могут быть выделены три основных аспекта:

- функциональный, т. е. реализация действий системы, ее устойчивые взаимоотношения с другими системами (внешними и внутренними) – это то, что система может;
- интенциональный, т. е. формирование и реализация намерений системы в отношении своего функционирования (для предприятий сюда входит планирование всех видов) – то, что хочет;
- экспектационный, охватывающий ожидания системы относительно реакции объектов внешнего мира на те или иные действия или события (для предприятий сюда входит прогнозирование поведения различных систем, видение конфигурации будущего в зависимости от различных условий) – то, что знает.

Задача стратегического управления системой в целом состоит в организации сбалансированного развития этих подсистем и скоординированного взаимодействия между ними [7].

В интенциональном пространстве, то есть в целевом (то, что хочет), выделяется четыре разноуровневых типа элементов:

- миссия;
- цели;
- задачи;
- мероприятия.

Известно, что существуют различные подходы к определению стратегии, их суть, в основном, зависит от вышеуказанных элементов.

Первый подход говорит о том, что стратегия выполняет инструментальную роль по отношению к целям, то есть цели ставятся выше стратегии, а стратегия является способом их достижения. Цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: Миссия – Цели – Стратегия – Задачи.

Второй подход рассматривает стратегию как элемент целевого пространства, непосредственно примыкающий к миссии. В этом случае в стратегии отражается, с одной стороны, общий взгляд на предназначение системы, с другой – конкретные целевые установки и нормативы. Цепочка типовых элементов целевой сферы при этом имеет вид: Миссия – Стратегия – Цели – Задачи.

Сама по себе миссия не обладает и не может обладать уровнем информативности, достаточным для идентификации целей, и формирование системы

целей неизбежно становится результатом произвольного выбора. Для стратегии же как комплексного описания системы, в свою очередь, место между целями и задачами представляется слишком узким. Таким образом, стратегию следовало бы расположить между миссией и целями.

Третий подход к определению стратегии основан на внутренней структуре стратегии, то есть стратегия рассматривается в виде комплекса стратегических решений, которые взаимосвязаны и непротиворечивы. Минус этого подхода в том, что в таком случае управленцы тяжело различают такие стратегические решения от оперативных, следовательно, не уделяя достаточную подготовку и не проводя анализ.

При определении миссии должны задействоваться не только интеллектуальные работы экспертов научного общества и аналитиков, но также душевная работа, внутреннее состояние всего общества. Это важно, так как миссия – это не просто выбор в рамках стратегии, это предмет стратегического познания самого объекта, его внешнего мира, особенностей рассматриваемого объекта, всех условий его исторического и предполагаемого развития. Если речь идет о таком объекте стратегического анализа и планирования, как страна, то познание должно включать как научное, рациональное исследование, так и чувственное, эмоциональное восприятие. Так как самой значимой составляющей жизнедеятельности страны являются ее граждане, население, а любому человеку важно духовное, эмоциональное восприятие для эффективной деятельности.

Таким образом, миссия страны образуется сочетанием всех элементов и изучением сути, в первую очередь, социально-экономического потенциала территории и духовно-нравственного потенциала ее населения. Миссия – это сформулированная, принятая и осмысленная населением страны национальная идея [5].

Существует тип концепций, называемый «вашингтонский консенсус». Это тип макроэкономической политики, рекомендованный в конце XX века Международным Валютным Фондом. Его суть заключается в том, что имеется свод правил, который рекомендован переживающим кризис странам. Однако, каждая из существующих стран имеет свою специфику, неповторимую индивидуальность, которая зависит от географического положения, природных и климатических особенностей, истории и культуры данной страны, а также от особенностей психологической структуры индивидуального, группового и массового сознания ее граждан, менталитета населения, уклада и образа жизни. Следовательно, данная позиция идет вразрез с изложенной в начале абзаца концепцией, так как все рекомендации и правила действия в кризис, в момент повышения экономической эффективности, конкурентоспособности и устойчивости развития определенной страны должны быть индивидуальными. Конечно, можно сравнивать Россию с Португалией по уровню ВВП на душу населения, но из близости этих характеристик нельзя делать вывод, что и пути разви-

тия этих стран должны быть схожими. Естественно, мы не можем исключать сравнение стран, но нельзя по этому сравнению делать четкие и определенные выводы, можно лишь проследить тенденции в схожих аспектах. Если рассматривать Россию, то даже в ее пределах мы не можем однозначно сравнивать и проводить параллели между субъектами, так как ввиду богатой истории становления страны разные ее территории проходили различные пути.

Но если страны столь индивидуальны, то, очевидно, образование их общества, составляющего мировую экономику, также является закономерным. Это означает, что у каждой страны есть своя миссия в мире.

Исходя из особенностей территориального расположения России, можно сказать, что ее миссия – это выполнение роли своеобразного моста из Европы в Азию [3]. Вместе с тем многообразие и мозаичность российской действительности, многоукладность ее экономики и дифференциация социума позволяют сделать вывод, что Россия служит мостом не только в географическом, но и во временном смысле, т. е. в смысле межпериодных связей. Это объясняется уже указанной нами выше непохожестью отдельных регионов, территорий и групп населения России по своему развитию. Георгий Борисович определяет Россию как особый «средовой» тип цивилизации. Отмечается, что такая цивилизация вбирает в себя и сохраняет на своей территории разнокачественные объекты и явления. Например, в России мы можем наблюдать разные по уровню и качеству развития культуры, сильную дифференциацию доходов населения, а следовательно, и уровень их жизни и благосостояния. Видны и различия в социально-экономических системах и их деятельности на территории разных субъектов РФ, неравномерность их развития; из-за климатических и природных особенностей возникает и неравное развитие секторов народного хозяйства. Все эти различия возникают не только из-за территориальных особенностей, но и из-за присутствия в России большого количества различных народов, национальностей, этносов со своими обычаями, традициями. Ввиду этого возникает острая восприимчивость отдельных групп населения к внешним влияниям. Так, если одни страны как бы застывают в своем развитии, то другие неизменно стремятся вперед и оставляют в прошлом пройденные этапы. Для таких стран характерно стадийное движение. Что же касается России, то глубина российской души, высота лучших культурных образцов и широта пространства позволяют стране двигаться «во всех направлениях» как бы одновременно, включая движение от настоящего к прошлому. Таким образом, следует признать, что для России естественными являются смешанная экономика и смешанное общество. В рамках этого заметим, что возникает концепция «догоняющей модернизации». На самом же деле, автор считает, что России нужна не «догоняющая», а «эволюционная» модернизация, обеспечивающая преемственность и системность развития во времени, и «диффузионная» модернизация, обеспечивающая распространение позитивных инноваций на все социально-экономическое про-

странство страны. Внутреннюю миссию России можно видеть в органическом соединении социальных и экономических целей и критериев.

Исходя из всего вышесказанного, становится очевидным, что стратегическое управление в нашей стране должно охватывать весь объем социально-экономического пространства и времени, то есть система должна быть многоуровневой, многоаспектной и многоцелевой. В деятельности системы должны участвовать:

- федеральные, региональные и муниципальные органы власти и управления;
- отраслевые министерства и ведомства;
- предметные (отраслевые и подотраслевые) бизнес-ассоциации;
- союзы и ассоциации хозяйствующих субъектов;
- экономические (хозяйствующие) субъекты;
- общественные организации, отдельные граждане;
- специализированные органы и организации инфраструктуры стратегического планирования, мониторинга, информирования и контроля.

В системе стратегического планирования разрабатываются плановые доктрины, концепции, комплексные целевые программы, бизнес-планы и другие интенциональные документы, их следует согласовывать и координировать. Эти документы должны разрабатываться всеми самостоятельными участниками экономической деятельности. Также документы должны быть скоординированы и связаны между собой, между субъектами экономики, их деятельность должна быть последовательной. Так, государство (бюрократия), экономика (рынок) и общество (коммуникации) согласовывают свои интересы путем комплексного применения информационных, переговорных и бюрократических процедур [12]. Каждый субъект имеет свою силу и, следовательно, свою меру ответственности, поэтому его стратегия является обязательной именно относительно влияния субъекта.

Г.Б. Клейнер считает необходимым создание единого органа стратегического планирования в России, который будет координировать разработку комплексной стратегии страны. Новый Институт социально-экономических и политических исследований должен заниматься поиском и разработкой методологии и методики стратегического планирования и управления, выбрать подход, с точки зрения которого будет рассматриваться стратегия. После этого возможно создание самой системы стратегического управления. Успешное функционирование системы стратегического планирования и управления в стране потребует перестройки всего институционального пространства страны и, в определенной степени, его взаимодействия с внешней институциональной средой. Поэтому для формулирования, формирования, осознания и реализации стратегии автор предлагает ввести целый ряд новых институтов:

1) институты разработки, обсуждения и принятия стратегических планов. Этот комплекс институтов включает в себя как неформальные институты плановых традиций и связанных с планированием неформальных отношений между его участниками, так и целый ряд организационно оформленных учреждений, в задачу которых входит помощь участникам процесса в сборе информации об исходных данных и результатах планирования, в согласовании стратегий;

2) институты стратегического контроля, реализующие управленческие механизмы проверки и обеспечения соответствия принимаемых решений стратегии. Контроль стратегических решений должен осуществляться в соответствии с достижением фактических показателей планового уровня, реакция должна быть относительно «плана» от «факта». Также реальность и сбалансированность самих показателей должны проверяться, то есть это будет показателем качества стратегии;

3) институты стратегического мониторинга, имеющие целью анализ степени реализации стратегии, а также выявление моментов необходимости корректировки стратегии. Основная их задача – это горизонтальная и вертикальная координация текущих решений в связи с разработкой и реализацией стратегии;

4) институты согласования текущих и будущих решений между собой и с решениями, принятыми ранее. Разработка стратегии в совокупности с аналитико-стратегическим мониторингом позволяет не только выявить факты нарушения принятых решений, но и определить степень согласованности ранее принятых и текущих решений. Внедрение системы стратегического планирования способствует и установлению норм и правил, касающихся межпериодного согласования решений;

5) институты стратегической коммуникации экономических агентов между собой и с руководством страны, включающие информационные каналы связи между персоналом и руководством, а также правила формирования и передачи информации, циркулирующей по этим каналам. Формирование устойчивых каналов связи, складывающихся в ходе формулирования, реализации и корректировки стратегических планов, по сути, меняет «информационную карту» страны;

6) когнитивные институты (институты управления знаниями), формирующие, аккумулирующие и транспортирующие знания, связанные с процессом стратегического планирования. Между стратегиями и знаниями существует не только прямая связь, но и содержательная аналогия. Стратегия, как обобщенное и утвержденное описание деятельности экономической системы, и знания, как обобщенные и прошедшие общественную экспертизу сведения об экономической системе, формируются и используются в рамках схожих институтов. В комплексной стратегии страны заключен мощный эмоциональный заряд и сконцентрирован запас знаний, необходимых для передачи будущим поколениям. Это позволит существенно сократить затраты на развитие экономики, а

овладение этими знаниями – существенно повысить качество человеческого капитала страны.

Таким образом, введение стратегического планирования как систематической процедуры формирования, реализации и корректировки стратегических планов позволяет существенно увеличить плотность институционального пространства страны и, как следствие, вклад институциональной составляющей в ее социально-экономическое развитие.

В рамках анализа статьи «Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России» Г.Б. Клейнера, можно считать, что автор придерживается позиции «стратегистов» и считает необходимым наличие стратегического управления в стране. Он выделяет основные ее преимущества и особенности относительно текущего, оперативного управления. Также автор понимает индивидуальность каждой страны, в особенности России, четко осознавая все ее элементы развития и аспекты влияния на ее социально-экономическую устойчивость и стабильность. Поэтому автор дает свои рекомендации по созданию системы стратегического управления в России, предлагая целый ряд новых институтов, содействующих, по его мнению, совершенствованию и более эффективной деятельности этой системы.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность понятия «стратегия»? В рамках стратегического управления территорией, какие основные части должны содержаться в стратегии социально-экономического развития?

2. Что такое экономическая оценка стратегии социально-экономического развития? Какие существуют подходы к оценке стратегии социально-экономического развития?

3. Какие существуют основные этапы оценки стратегии социально-экономического развития?

4. Что такое социально-экономическое развитие региона? Каковы основные стратегические цели и задачи социально-экономического развития региона?

5. Что такое «стратегическое видение»? В чем заключаются особенности формирования «стратегического видения» на региональном уровне?

6. Что такое миссия территории и чем она отличается от целей и задач?

7. Какие факторы необходимы для эффективного стратегического планирования?

8. Какие существуют методики оценки стратегии социально-экономического развития? Каковы их плюсы и минусы?

9. Какие используются индикаторы в рамках методик оценки стратегии социально-экономического развития?

10. Что такое метод «дерева целей»? Чем он отличается от метода «системы сбалансированных показателей»?

11. Какие уровни предполагает метод «дерева целей»?

12. Каковы основные направления в стратегиях социально-экономического развития?

13. Что такое «диаграмма Ганта»? Применим ли данный метод в рамках стратегического управления территорией? В чем основные достоинства и недостатки данного метода?

14. Что такое «метод критического пути»? В чем заключаются недостатки данного метода? Возможно ли применять этот метод в комплексе с «диаграммой Ганта»?

15. Что такое метод PERT? В чем заключаются недостатки данного метода?

16. Какие функциональные элементы входят в механизм реализации стратегии развития?

Задания

1. Соотнести основные положения Послания Президента РФ и задачи, которые предполагается решить в 2016 году. Составить план мероприятий по реализации основных положений Послания Президента РФ на 2016 год.

Задачи, которые необходимо решить в 2016 году:

Противодействие экстремизму и ксенофобии, сохранение межнационального и межрелигиозного согласия;

Борьба с коррупцией;

Обеспечение финансовой стабильности;

Развитие экономики, стимулирование импортозамещения, развитие конкурентных производств;

Поддержка строительства, легкой промышленности;

Поддержка малого и среднего бизнеса;

Развитие сельского хозяйства области, агропромышленного комплекса;

Модернизация транспортной инфраструктуры, развитие сети автомобильных дорог регионального и местного уровней;

Улучшение демографической ситуации;

Развитие образования, в том числе ввод новых мест в общеобразовательных учреждениях;

Совершенствование дополнительного и профессионального образования;

Развитие здравоохранения;

Социальная поддержка пожилых людей и инвалидов, поддержка семей и детей;

Поддержка НКО;

Международное сотрудничество;

Взаимодействие власти и бизнеса;

Взаимодействие власти и общества.

2. Сравните законодательные акты Российской Федерации, Республики Татарстан и основные положения Послания Президента РФ на 2016 год. Определите соответствие:

А) законов и законопроектов Российской Федерации, рассмотренных в 2016 году и основных направлений Послания Президента РФ на 2016 год;

Б) законодательного тренда на федеральном и региональном уровне;

Таблица 4.5

Основные положения Послания Президента РФ Федеральному Собранию на 2016 год

Основные положения Послания Федеральному Собранию	Задачи	Мероприятия по реализации основных положений Посланий Федеральному Собранию
«Мы заинтересованы в широком деловом сотрудничестве с зарубежными партнерами, приветствуем инвесторов, которые нацелены на долгосрочную работу на российском рынке.»		
«Теперь раскрытию будет подлежать и информация о контрактах, подрядах, которые государственные и муниципальные служащие планируют заключать с фирмами своих родственников, друзей и близких лиц. Ситуация, в которой есть признаки личной заинтересованности, конфликта интересов, мгновенно попадет в зону повышенного внимания контролирующих и правоохранительных органов. И конечно, гражданского общества.»		
«Не надо прятаться по кабинетам, надо идти навстречу жителям, не решать вопросы кулуарно.»		
«В таких вопросах, как помощь пожилым людям и инвалидам, поддержка семей и детей, нужно больше доверять и гражданскому обществу, некоммерческим организациям. Они часто работают эффективнее, качественнее, с искренней заботой о людях, меньше бюрократизма в их работе.»		
«Вот уже три года подряд в России отмечается естественный прирост населения. Да, он небольшой пока, но он есть. Что хочу подчеркнуть? По всем прогнозам, мы уже должны были бы сползти в новую демографическую яму. Но этого не происходит. И прежде всего потому, что половина новорожденных сегодня – это вторые, третьи и последующие дети. Семьи хотят растить детей, верят в их будущее, верят в свою страну, рассчитывают на поддержку государства.»		

<p>Основные положения Послания Федеральному Собранию</p>	<p>Задачи</p>	<p>Мероприятия по реализации основных положений Посланий Федеральному Собранию</p>
<p>«Бюджетное планирование, каждый бюджетный цикл надо начинать с четкой фиксации приоритетов.»</p>		
<p>«Нужно добиться сбалансированности бюджета.»</p>		
<p>«Со следующего года российское здравоохранение полностью переходит на страховые принципы. Прямая обязанность страховых компаний, работающих в системе ОМС, отстаивать права пациентов, в том числе при необоснованных отказах в оказании бесплатной медицинской помощи.»</p>		
<p>«Нам нужно и дальше укреплять доверие между властью и бизнесом, улучшать деловой климат в стране.»</p>		
<p>«Нужно учитывать, что ряд отраслей сейчас оказался в зоне риска. Это в первую очередь строительство, автомобилестроение, легкая промышленность, железнодорожное машиностроение. Для них Правительство должно предложить специальные программы поддержки.»</p>		
<p>«Важно, что у нас есть успешные предприятия в промышленности, в сельском хозяйстве, в малом и среднем бизнесе. Задача – чтобы число таких компаний росло быстро и во всех отраслях. На достижение этой цели должны быть направлены наши программы импортозамещения и поддержки экспорта, технологического обновления производств и подготовки профессиональных кадров.»</p>		
<p>«В прошлом году мы столкнулись с серьезными экономическими вызовами... Сложности в экономике сказываются на доходах и в целом на уровне жизни наших людей... Уже сегодня мы видим позитивные тенденции... Но это не значит, что надо успокоиться и ждать, что теперь все чудесным образом изменится, или просто ждать, когда повысятся цены на нефть. Такой подход в принципе неприемлем.»</p>		
<p>«Считаю свободу предпринимательства важнейшим экономическим и общественно значимым вопросом. Именно вот этим – свободой предпринимательства, расширением этой свободы предпринимательства – мы должны ответить на все ограничения, которые нам пытаются создать.»</p>		

<p align="center">Основные положения Послания Федеральному Собранию</p>	<p align="center">Задачи</p>	<p align="center">Мероприятия по реализации основных положений Посланий Федеральному Собранию</p>
<p>«Целая армия контролеров по-прежнему мешает работать добросовестному бизнесу. Это не значит, что контролировать не нужно. Конечно, надо контролировать. Но я прошу Правительственную комиссию по административной реформе совместно с деловыми объединениями представить до 1 июля 2016 года конкретные предложения по устранению избыточных и дублирующих функций контрольно-надзорных органов.»</p>		
<p>«Необходимо поддержать людей с низкими доходами, наиболее уязвимые категории граждан, перейти наконец к справедливому принципу оказания социальной помощи, когда ее получают те, кто в ней действительно нуждается. В частности, надо учитывать индивидуальные потребности людей с ограниченными возможностями, особое внимание уделить вопросам их профессиональной подготовки и трудоустройства инвалидов.»</p>		
<p>«Сила России – в свободном развитии всех народов, в многообразии, гармонии и культур, и языков, и традиций наших, во взаимном уважении, диалоге и православных, и мусульман, последователей иудаизма и буддизма. Мы обязаны жестко противодействовать любым проявлениям экстремизма и ксенофобии, беречь межнациональное и межрелигиозное согласие. Это историческая основа нашего общества и российской государственности.»</p>		
<p>«Необходимы свои технологии производства и хранения, переработки сельхозпродукции, собственный посевной и племенной фонд.»</p>		
<p>«Нужно ввести в оборот миллионы гектаров пашни, которые сейчас простаивают.»</p>		
<p>«Считаю, что нужно поставить задачу национального уровня и к 2020 году полностью обеспечить внутренний рынок отечественным продовольствием. Мы не только можем сами себя накормить с учетом своих земельных, водных, что особенно важно, ресурсов. Россия способна стать крупнейшим мировым поставщиком здоровых, экологически чистых, качественных продуктов питания...»</p>		

Основные положения Послания Федеральному Собранию	Задачи	Мероприятия по реализации основных положений Посланий Федеральному Собранию
«Мы продолжим модернизацию транспортной инфраструктуры. Будем развивать мощные логистические центры, такие как Азово-Черноморский, Мурманский транспортные узлы, современные порты на Балтике, на Дальнем Востоке.»		
«Но пока конкретные семьи всё ещё продолжают сталкиваться, многие во всяком случае, с проблемами устройства ребенка в детский сад. И пока это есть, мы не можем считать вопрос закрытым. Я прошу и Правительство, и руководителей регионов обратить на это особое внимание.»		
«Мы должны сделать все, чтобы сегодняшние школьники получили прекрасное образование, могли заниматься творчеством, выбрать профессию по душе, реализовать себя, чтобы независимо от того, где они живут, какой достаток у их родителей, у самих ребят были бы равные возможности для успешного жизненного старта.»		
«В школах требуются дополнительные места.»		
«Нужно взять все самое лучшее, что было в прежних дворцах пионеров, кружках юных техников и так далее, построить работу на принципиально, конечно, новой, современной основе, с участием и бизнеса, и высших учебных заведений, университетов.»		
«Отмечу такой позитивный факт, как рост интереса молодежи к инженерным и рабочим профессиям. Мы должны сформировать целую систему национальных соревнований для рабочих кадров. Предлагаю назвать эту систему «Молодые профессионалы». Очень важное направление.»		

Краткий обзор Федеральных законов и законопроектов,
рассмотренных Государственной Думой в осеннюю и весеннюю
сессию 2016 года

№	Наименование законов	Основные положения закона
1	Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 312-ФЗ «О внесении изменений в статью 36 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»	Уточнен порядок назначения социальной стипендии. Теперь на нее могут рассчитывать только те студенты, которым фактически назначена государственная соцпомощь. Таким студентам стипендия назначается со дня представления в образовательную организацию документа о назначении соцпомощи на один год с даты назначения помощи
2	Федеральный закон от 23 июня 2016 г. № 183-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности общественных палат субъектов Российской Федерации»	Предусматривает, что палата обеспечивает взаимодействие граждан, а также НКО, созданных для представления и защиты прав и законных интересов профессиональных и социальных групп, с органами власти
3	Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 244-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации»	Внесены изменения в НК РФ, согласно которым с 1 января 2017 года иностранные организации, которые предоставляют электронные услуги и контент в России, будут обязаны уплачивать НДС
4	Федеральный закон от 23 мая 2016 г. № 144-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации»	Приняты поправки в НК РФ о предоставлении налоговых преференций участникам региональных инвестпроектов. В первой части НК РФ закреплено, какие предприятия считаются участниками региональных инвестиционных проектов, а также на каких условиях они могут претендовать на льготы
5	Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 277-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» и Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»	В части перечня видов федерального государственного контроля (надзора) и федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на их осуществление, и аналогичных перечней регионального и муниципального надзора и контроля
6	Федеральный закон от 02.03.2016 № 36-ФЗ «О ратификации Конвенции о работе на условиях неполного рабочего времени (Конвенции №175)»	Федеральным законом ратифицируется Конвенция о работе на условиях неполного рабочего времени. Основная цель Конвенции – обеспечение защиты прав трудящихся, занятых неполное рабочее время, в отношении доступа к занятости, условий труда и социального обеспечения

№	Наименование законов	Основные положения закона
7	ФЗ от 06.07.2016 № 374-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «О противодействии терроризму» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»	В части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности
8	Федеральный закон от 01.05.2016 № 119-ФЗ «Об особенностях предоставления гражданам земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности и расположенных на территориях субъектов РФ, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ»	Закон предусматривает предоставление гражданам гектара земли на Дальнем Востоке в безвозмездное пользование на 5 лет с правом последующего оформления в собственность или в аренду
9	О проекте федерального закона № 1135513-6 "О внесении изменений в статью 12.1 Федерального закона «О государственной социальной помощи»	В части уточнения перечня выплат, включаемых в подсчет общей суммы материального обеспечения пенсионера при установлении социальных доплат к пенсии, а также срока пересмотра социальных доплат по каждому основанию
10	О проекте федерального закона № 19252-7 «О внесении изменений в статью 31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях»	В части уточнения мер поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг органами государственной власти и местного самоуправления
11	О проекте федерального закона № 1106041-6 «О внесении изменений в статью 219 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»	Об увеличении размера социального налогового вычета, предоставляемого при оплате расходов за обучение в образовательных учреждениях
12	О проекте федерального закона № 3735-6 «О внесении изменений в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»	Об установлении ответственности лиц, обладающих специальной физической или спортивной подготовкой в области силовых единоборств
13	О проекте федерального закона № 290462-6 «О внесении изменения в статью 16.1 Федерального закона «О библиотечном деле»	В части ведения реестра книжных памятников
14	О проекте федерального закона № 1012762-6 «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации»	В части устранения неравенства прав родителей на получение профессионального образования в период отпуска по уходу за ребенком до трех лет

№	Наименование законов	Основные положения закона
15	О проекте федерального закона № 1047264-6 «Об организации дорожного движения в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (внесен 16.04.16)	В части установления единых правовых основ деятельности в данной сфере, разграничения полномочий федеральных, региональных и муниципальных властей, обозначение основных прав и обязанностей субъектов, обеспечивающих организацию дорожного движения
16	О проекте федерального закона № 1100781-6 «О внесении изменений в статью 11 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»	В части совершенствования подходов к территориальной организации местного самоуправления
17	О проекте федерального закона № 991774-6 «О внесении изменения в статью 22 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»	В части учета мнения общественности при принятии решения о реорганизации или ликвидации муниципальной общеобразовательной организации, муниципальной образовательной организации дополнительного образования
18	О проекте федерального закона № 1006212-6 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» и Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»	В части финансового обеспечения оказания высокотехнологичной медицинской помощи
19	О проекте федерального закона № 1155134-6 «О внесении изменения в статью 381 НК РФ» (принят в первом чтении 02.11.16)	В части стимулирования развития транспортного машиностроения

Обзор региональных НПА, рассмотренных Государственным
Советом РТ в осеннюю и весеннюю сессию 2016 года

№	Наименование закона	Основные положения
1	57-ЗРТ «О внесении изменения в статью 27 Закона Республики Татарстан «Об Общественной палате Республики Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 28 июня 2016 года	В части закрепления полномочия за аппаратом Общественной палаты создания и поддержки сайта Общественной палаты в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
2	15-ЗРТ «О внесении изменения в статью 28 Закона Республики Татарстан «О свободе совести и о религиозных объединениях» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 11 марта 2016 года	В области осуществления контроля и надзора за религиозными объединениями
3	96-ЗРТ «О внесении изменений в статьи 2 и 8 Закона Республики Татарстан «Об адресной социальной поддержке населения в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 28 ноября 2016 года	В части оказания социальной поддержки детям-сиротам
4	5-ЗРТ «Об установлении налоговой ставки по налогу на прибыль организаций для резидентов территорий опережающего социально-экономического развития, созданных на территориях монопрофильных муниципальных образований (моногородов) Республики Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 11 февраля 2016 года	В части установления размеров процентной ставки для резидентов территорий опережающего социально-экономического развития
5	1-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности на территории Республики Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 21 апреля 2016 года	В части установления порядка осуществления регионального государственного надзора за обеспечением сохранности автомобильных дорог регионального значения
6	30-ЗРТ «О внесении изменений в статьи 8 и 34 Экологического кодекса Республики Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 21 апреля 2016 года	В части утверждения методических указаний по разработке проектов нормативов образования отходов и лимитов
7	25-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «О государственно-частном партнерстве в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 21 апреля 2016 года	В части определения порядка регулирования соглашений государственно-частного партнерства
8	24-ЗРТ «О промышленной политике в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 21 апреля 2016 год	Основные цели, задачи, направления и участники формирования и реализации промышленной политики РТ

№	Наименование закона	Основные положения
9	23-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «О статусе депутата Государственного Совета Республики Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 21 апреля 2016 года	В части установления порядка предоставления сведений о доходах и расходах депутата и членов его семьи
10	20-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «О развитии малого и среднего предпринимательства в Республике Татарстан»	В части определения размера льготной ставки арендной платы
11	17-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «О физической культуре и спорте» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 11 марта 2016 года	В части медицинского обеспечения физической культуры и спорта, а также определения порядка реализации комплекса ГТО и организации деятельности физкультурно-спортивных клубов и их объединений, реализующих комплекс ГТО
12	43-ЗРТ «О театрах и театральном деле в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 31 мая 2016 года	Государственная поддержка в сфере театрального дела, определение полномочий органов власти в сфере театрального дела
13	2-ЗРТ «О внесении изменения в статью 5 Закона Республики Татарстан «О музеях и музейном деле в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 31 мая 2016 года	В части передачи Кабинету Министров полномочий по созданию региональных музеев
14	39-ЗРТ «О внесении изменения в статью 2 Закона Республики Татарстан «Об установлении дифференцированных налоговых ставок для налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 31 мая 2016 года	В части изменения сроков вступления в действие дифференцированных налоговых ставок для налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения
15	7-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «О введении на территории Республики Татарстан патентной системы налогообложения» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 31 мая 2016 год	В части установления дифференциации территорий Республики Татарстан по территориям действия патентов по группам муниципальных образований
16	51-ЗРТ «О внесении изменений в статьи 8 и 32 Закона Республики Татарстан «О государственной гражданской службе Республики Татарстан» и статью 29 Кодекса Республики Татарстан о муниципальной службе» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 28 июня 2016 года	В части определения периодов работы (службы), включаемых в стаж государственной и муниципальной службы

№	Наименование закона	Основные положения
17	55-ЗРТ «О внесении изменения в статью 6 Закона Республики Татарстан «О молодежи и государственной молодежной политике в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 28 июня 2016 года	В части включения реализации мер по профилактике проявлений дискриминации, насилия, расизма и экстремизма на национальной и конфессиональной почве в рамках содействия молодежи в области охраны здоровья, профилактики социально-негативных явлений, формирования здорового образа жизни
18	8-ЗРТ «О внесении изменения в статью 25 Закона Республики Татарстан «О регулировании отдельных вопросов в сфере охраны здоровья граждан в Республике Татарстан» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 28 июня 2016 года	В части определения видов заболеваний, финансирование лечения которых входит в расходные обязательства РТ
19	54-ЗРТ «О внесении изменений в Закон Республики Татарстан «Об образовании» Принят Государственным Советом Республики Татарстан 28 июня 2016 года	В части аттестации педагогических работников в целях установления квалификационной категории
20	65-ЗРТ от 21 сентября 2016 года «Об утверждении договора о реализации Проекта «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации»	Утверждение договора о реализации Проекта между Министерством финансов Российской Федерации, Кабинетом Министров Республики Татарстан и Некоммерческим фондом реструктуризации предприятий и развития финансовых институтов

Литература

1. Егоров К.Ю. Оценка эффективности реализации стратегии социально-экономического развития региона / К.Ю. Егоров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 10 (72).
2. История Диаграммы Ганта. – URL: http://gibtech.ru/blog/discus?entry_id=177 (дата обращения: 05.06.2017).
3. Клейнер Г.Б. Защита от агностицизма / Г. Б. Клейнер // Эксперт. – 2000.
4. Клейнер Г.Б. Институциональные факторы долговременного экономического роста / Г.Б. Клейнер // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 1.
5. Клейнер Г.Б. Миссия Москвы как объекта стратегического планирования / Г.Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 2010. – № 5.

6. Клейнер Г.Б. Современная экономика России как экономика физических лиц / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 1996. – № 4.
7. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008.
8. Клейнер Г.Б. Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей / Г.Б. Клейнер, Р.М. Качалов, Е.Д. Сушко / Вопросы экономики. – 2005. – № 9.
9. Лобанов Д.В. Моделирование и анализ социально-экономических систем как инструмент определения основных приоритетов социально-экономической политики РФ на долгосрочный период / Д.В. Лобанов. – М., 2014.
10. Львов Д.С. Экономика развития / Д.С. Львов. – М.: Экзамен, 2002.
11. Мазур Е.А. Методика оценки уровня социально-экономического развития субъектов РФ как средство совершенствования компетенции органов государственной власти РФ и ее субъектов / Е.А. Мазур // Ежемесячный научный журнал «Молодой Ученый» – 2011. – № 3 (26) – С. 172–175.
12. Мау В.А. В защиту агностицизма / В.А. Мау // Эксперт. – 2000.
13. Методические рекомендации по оптимизации стратегического планирования. – URL: https://mo.astrobl.ru/sites/default/files/u226/Methodich_rekomendatcii_po_optimizacii_strategicheskogo_planirovaniya_na_munutsipalnom_urovne.pdf (дата обращения: 30.05.2017).
14. Наука побеждать. – URL: http://itc.ua/articles/nauka_pobezhdat_12894/ (дата обращения: 05.06.2017).
15. Новоселов С.Н. Формирование предпосылок устойчивого развития отраслевых систем региона / С.Н. Новоселов // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2014. – № 6. – С. 110–112.
16. Официальный портал органов власти Калужской области. – URL: <http://admoblkaluga.ru/sub/econom/strategy/plan.php> (дата обращения: 05.06.2017).
17. Официальный сайт Казанского федерального университета // Стратегическое государственное управление. – URL: <http://kpfu.ru/portal/docs/F1868716638/Strategicheskoe.gosudarstvennoe.upravlenie.VAK.pdf> (дата обращения 31.05.2017).
18. Официальный сайт Казанского федерального университета // Стратегическое управление муниципальным образованием. – URL: <http://kpfu.ru/portal/docs/F857445935/Strategicheskoe.upravlenie.municipalnym.obrazovaniem.SPEC.pdf> (дата обращения 31.05.2017).
19. Педанов Б.Б. Разработка инструментария оценки эффективности управления социально-экономическим развитием муниципальных образований / Б.Б. Педанов // Экономика и управление в современных условиях. Материалы всероссийской научно-практической конференции. – Красноярск: СИБУП, 2004. – 265 с.

20. Полтерович В.М. Работающая система – интерактивная. – URL: <http://www.opes.ru/1343690.html> (дата обращения: 05.06.2017).

21. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2001 г. «О федеральной целевой программе «Сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации (2002–2010 годы и до 2015 года)» (с изменениями на 20 октября 2006 года).

22. Рабаданова А.А. Механизм реализации стратегии социально-экономического развития региона / А.А. Рабаданова. – URL: <http://www.rpre.ru/wp-content/uploads/2011/05/rabadanova-aa.pdf> (дата обращения: 05.06.2017).

23. Самарина В.П. Особенности оценки неравномерности социально-экономического развития регионов / В.П. Самарина // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 1 (25). – С. 300–304.

24. Скуфьина Т.П. Социально-экономическое прогнозирование: проблемы науки и преподавания / Т.П. Скуфьина, С.В. Баранов // Вопросы экономики. – 2005. – № 3. – С. 41–48.

25. Стратегии бизнеса/ под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1997.

26. Стратегия России 2020. Особое мнение. Материалы круглого стола. – М.: Научный эксперт, 2011.

27. Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2030 года.

28. Сулакшин С.С. О новой модели экономического роста России (в связи с поручением В.В. Путина).

29. Султанов И.А. Место диаграмм Ганта в планировании проекта. – URL: <http://projectimo.ru/planirovanie-proekta/diagramma-ganta.html#i> (дата обращения: 05.06.2017).

30. Турсин Ю.Д. Бюджет и бюджетная политика: учебное пособие / Ю.Д. Турсин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова. – М.: Инфра-М, 2003. – 232 с.

31. Указ Президента РФ № 536 «Об основах стратегического планирования в РФ» от 12.05.2009.

32. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)/ Система ГАРАНТ. – URL: <http://base.garant.ru/70684666/#ixzz4iqUTiGsP> (дата обращения: 02.06.2017).

33. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»// Российская газета. – № 6418 (146). – 03.07.2014.

34. Формулировка стратегии. – URL: <http://portal-u.ru/strml> (дата обращения: 05.06.2017).

35. Ценностное измерение государственных и политических документов: высшие ценности государства как управленческая категория. – URL:

<http://rusrand.ru/ideas/cennostnoe-izmerenie-gosudarstvennyh-i-politicheskikh-dokumentov-vysshie-cennosti-gosudarstva-kak-upravlencheskaya-kategoriya> (дата обращения: 31.05.2017).

36. Что такое метод критического пути? – URL: <https://ru.smartsheet.com/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B8> (дата обращения: 05.06.2017).

Использованная литература и источники

Нормативно-правовые акты:

1. Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год). – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 02.06.2017).

2. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2001 г. «О федеральной целевой программе «Сокращение различий социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации (2002–2010 годы и до 2015 года)» (с изменениями на 20 октября 2006 года).

3. Указ Президента РФ № 536 «Об основах стратегического планирования в РФ» от 12.05.2009.

4. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета. – № 6418 (146). – 03.07.2014.

5. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) / Система ГАРАНТ. – URL: <http://base.garant.ru/70684666/#ixzz4iqUTiGsP> (дата обращения: 02.06.2017).

Литература:

6. Charan R. Why CEO's Fail / R. Charan., G. Colvin // Fortune. – Boston, 1999.

7. Ghemawat P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective / P. Ghemawat // Harvard Business Online, Product No. 798010 – Harvard, 1997.

8. Gluck F. The Four Phases of Strategic Management / F. Gluck, S. Kaufman, A.S. Walleck // The Journal of Business Strategy. – 1982. – № 3.

9. Gluck F.W. Strategic Management for Competitive Advantage / F. Gluck, S. Kaufman, A.S. Walleck // Harvard Business Review. – 1980, July-August. – P. 154–161.

10. Simon H.A. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture / H.A. Simon // American Economic Review / пер. д. э. н. К.Б. Козловой и М.А. Бланко. – American Economic Association, 1978. – № 2. – P. 1–16.

11. Voros J. A generic foresight process framework / J. Voros // Foresight. – 2003. – № 5 (3). – P. 10–21.

12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.

13. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

14. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.
15. Белокрылов К.А. Государственное регулирование корпоративного управления в формирующейся экономике / К.А. Белокрылов, А.И. Бородин, А.Н. Сорочайкин // Вестник СамГУ. – 2013. – № 4. – С. 76–77.
16. Васильев Ю.П. Внутрифирменное управление в США / Ю.П. Васильев. – М.: Мысль, 1970.
17. Гайдук В.И. Методы и инструменты стратегического планирования / В.И. Гайдук, Э.Е. Такахо // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 103. – С. 764–781.
18. Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде / А. Гиус. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
19. Глигич-Золотарева М.В. Старые проблемы и новые подходы к стратегическому планированию в России / М.В. Глигич-Золотарева // Федерализм. – Москва, 2014. – № 3.
20. Гуржий Н.Н. Практические аспекты стратегической модели М. Портера / Н. Н. Гуржий // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 2. – С. 121.
21. Джонстон Р. Анализ технологий, ориентированный на будущее: «проблема Кассандры» / Р. Джонстон // Форсайт. – 2011. – № 2. – С. 58–64.
22. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2008.
23. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2006.
24. Егоров К.Ю. Оценка эффективности реализации стратегии социально-экономического развития региона / К.Ю. Егоров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 10 (72).
25. Елохов А.М. Организация и эффективность программно-целевого управления / А.М. Елохов // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 2 (13).
26. Елохов А.М. Стратегическое программно-целевое управление / А.М. Елохов. – Пермь, НОУ ВПО «Западно-Уральский институт экономики и права», 2014.
27. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2005. – 416 с.
28. Каплан Р.С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Гарвард, 1996, январь/ февраль. – С. 82.
29. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Гарвард, 1992, январь/ февраль. – С. 71–79.

30. Катъкало В.С. Методические указания для подготовки курсовой работы по направлению «SWOT-анализ» / В.С. Катъкало, Т.Н. Клемина, В.А. Чайка, В.Н. Шемракова. – Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2016.
31. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катъкало. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
32. Клейнер Г.Б. Защита от агностицизма / Г.Б. Клейнер // Эксперт. – 2000.
33. Клейнер Г.Б. Институциональные факторы долговременного экономического роста / Г.Б. Клейнер // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 1.
34. Клейнер Г.Б. Миссия Москвы как объекта стратегического планирования / Г.Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 2010. – № 5.
35. Клейнер Г.Б. Современная экономика России как экономика физических лиц / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 1996. – № 4.
36. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008.
37. Клейнер Г.Б. Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей / Г.Б. Клейнер, Р.М. Качалов, Е.Д. Сушко / Вопросы экономики. – 2005. – № 9.
38. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Общий и стратегический менеджмент» и «Финансы» / Г.Н. Константинов. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.
39. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007.
40. Красников И.П. Применение SWOT-анализа в системе управления ресурсами муниципальных образований / И.П. Красников, В.В. Гладнев // Инновационные технологии и технические средства для АПК. – 2016. – С. 221–226.
41. Крейсберг М.М. Системный подход в управлении: практика промышленных корпораций / М.М. Крейсберг. – М.: Наука, 1975.
42. Кузнецова Ю.В. Государственное стратегическое управление: монография / под общ. ред. проф. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
43. Лобанов Д.В. Моделирование и анализ социально-экономических систем как инструмент определения основных приоритетов социально-экономической политики РФ на долгосрочный период / Д.В. Лобанов. – М., 2014.
44. Луговской Р. Новое законодательство в сфере стратегического планирования в Российской Федерации / Р. Луговской // Проблемы теории и практики управления. – Москва, 2014. – № 2.
45. Львов Д.С. Экономика развития / Д.С. Львов. – М.: Экзамен, 2002.

46. Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность / И.Н. Маврина, А.Г. Мокроносов. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – С. 47–52.
47. Магданов П.В. Проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона / П.В. Магданов. – Пермь, 2013. – С. 200–215.
48. Мазур Е.А. Методика оценки уровня социально-экономического развития субъектов РФ как средство совершенствования компетенции органов государственной власти РФ и ее субъектов / Е.А. Мазур // Ежемесячный научный журнал «Молодой Ученый» – 2011. – № 3 (26) – С. 172–175.
49. Мау В.А. В защиту агностицизма / В.А. Мау // Эксперт. – 2000.
50. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел // пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
51. Моргунова Н.В. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти / Н.В. Моргунова, Н.М. Филимонова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 23 (245). – С. 10–19.
52. Новоселов С.Н. Формирование предпосылок устойчивого развития отраслевых систем региона / С.Н. Новоселов // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2014. – № 6. – С. 110–112.
53. Овсянко Д.В. Современное корпоративное управление и его реализация через работу совета директоров / Д.В. Овсянко // Вестник СПбГУ. – 2002. – № 32.
54. Патрахина Т.Н. К вопросу о применении проектно-целевого подхода в стратегическом управлении системой образования / Т.Н. Патрахина // Молодой ученый. – 2015. – № 16. – С. 291–293.
55. Педанов Б.Б. Разработка инструментария оценки эффективности управления социально-экономическим развитием муниципальных образований / Б.Б. Педанов // Экономика и управление в современных условиях. Материалы всероссийской научно-практической конференции. – Красноярск: СИБУП, 2004. – 265 с.
56. Попов С.А. От теории стейкхолдеров к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С.1–2.
57. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 464 с.
58. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
59. Портер М. Конкуренция / М. Портер / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 522 с.

60. Рахманова М.С. Методика SWOT-анализа муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, К.И. Лавренко // Территория новых возможностей. – 2012. – № 5. – С. 200–211.
61. Румянцева Е.Е. Мировая экономическая наука в лицах / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФА-М, 2011. – 456 с.
62. Самарина В.П. Особенности оценки неравномерности социально-экономического развития регионов / В.П. Самарина // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 1 (25). – С. 300–304.
63. Сангадиева И.Г. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами / И.Г. Сангадиева // Известия ИГЭА. – Иркутск, 2005. – № 1.
64. Сейдаметова Л.Д. Корпоративное управление и инвестиционная привлекательность: современные концептуальные подходы / Л.Д. Сейдаметова, С.А. Аблязова // Бизнес Форум. – 2011. – № 4.
65. Семенов А.Л. Теория и практика стратегического управления крупной капиталистической фирмой / А.Л. Семенов, О.А. Соколов. – М: МНИИПУ, 1989.
66. Сенге П. Искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
67. Сироткина И.А. Завоевание конкурентных преимуществ на основе базовых стратегий конкуренции / И.А. Сироткина // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – № 10-1. – С. 170–172.
68. Скуфьина Т.П. Социально-экономическое прогнозирование: проблемы науки и преподавания / Т.П. Скуфьина, С.В. Баранов // Вопросы экономики. – 2005. – № 3. – С. 41–48.
69. Смирнов А.В. Корпоративное управление как фактор развития / А.В. Смирнов // Вестник ТГУ. – 2014. – С. 53–57.
70. Соколов М.М. Стратегическое планирование крупных городов: возможности использования зарубежного опыта / М.М. Соколов // Вестник российской академии естественных наук. Серия экономическая. – 2010. – № 2. – С. 24–28.
71. Спиридонова Е.В. PEST-анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения / Е.В. Спиридонова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 3.
72. Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М.: Наука, 1990.
73. Стратегии бизнеса / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1997.
74. Стратегия России 2020. Особое мнение. Материалы круглого стола. – М.: Научный эксперт, 2011.
75. Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2030 года.

76. Сулакшин С.С. О новой модели экономического роста России (в связи с поручением В.В. Путина).

77. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

78. Турсин Ю.Д. Бюджет и бюджетная политика: учебное пособие / Ю.Д. Турсин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова. – М.: Инфра-М, 2003. – 232 с.

79. Шеховцева Л.С. Макроэкономическое моделирование стратегических целей регионального роста / Л.С. Шеховцева // Журнал экономической теории. – Екатеринбург, 2012. – № 4. – С. 145–154.

80. Шубенкова А.Ю. Программно-стратегические документы в государственной политике Российской Федерации: институциональный анализ: дис. ... канд. пол. н. / А.Ю. Шубенкова. – Москва, 2014. – 201 с.

Интернет-ресурсы:

81. MBAStart. Введение в стратегический менеджмент. – URL: <http://sa2systems.ru/svn/public/sa2bok/07%20%20Management/MBA/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9/10-SMG-01.pdf> (дата обращения: 05.06.2017).

82. Аверкова Е.В. Развитие школы позиционирования и ее применение в современном стратегическом менеджменте / Е.В. Аверкова, А.В. Сгибнева, Я.И. Никонова. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26261679> (дата обращения: 05.06.2017).

83. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-ispolzovaniya-matritsy-ansoffa-kak-metod-sistemnogo-vybora-neobhodimoy-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 30.05. 2017).

84. Бойцов А.А. Сущность стратегического менеджмента / А.А. Бойцов. – URL: <http://ismss.ru/uploads/p548.pdf> (дата обращения: 06.06.2017).

85. История Диаграммы Ганта. – URL: http://gibtech.ru/blog/discus?entry_id=177 (дата обращения: 05.06.2017).

86. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса. – URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/matritsa-ansoffa-i-strategii-rosta-biznesa (дата обращения: 30.05. 2017).

87. Матрица Ансоффа. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5240293/page:3/> (дата обращения: 30.05. 2017).

88. Матрица И. Ансоффа. – URL: http://studopedia.ru/2_122556_matritsa-iansoffa.html (дата обращения: 30.05. 2017).

89. Методические рекомендации по оптимизации стратегического планирования. – URL: https://mo.astrobl.ru/sites/default/files/u226/Methodich_rekomendacii_po_optimizacii_strategicheskogo_planirovaniya_na_munutsipalnom_urovne.pdf (дата обращения: 30.05.2017).

90. Мишина Е.С. Анализ конкурентной стратегии М. Портера / Е.С. Мишина, Н.А. Рой // Абсолютное лидерство в издержках. Молодой ученый. – 2016. – №23 (127). – С. 260–262.

91. Моисеев И.В. Проектное управление реализацией стратегий / И.В. Моисеев. – URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/30872> (дата обращения: 30.05.2017).

92. Наука побеждать. – URL: http://itc.ua/articles/nauka_pobezhdat_12894/ (дата обращения: 05.06.2017).

93. Официальный портал органов власти Калужской области. – URL: <http://admoblkaluga.ru/sub/econom/strategy/plan.php> (дата обращения: 05.06.2017).

94. Официальный сайт Высшей школы государственного администрирования. – URL: <http://www.anspa.ru/> (дата обращения: 30.05.2017).

95. Официальный сайт Казанского федерального университета // Стратегическое государственное управление. – URL: http://kpfu.ru/portal/docs/F1868716638/Strategicheskoe_gosudarstvennoe_upravlenie_VAK.pdf (дата обращения 31.05.2017).

96. Официальный сайт Казанского федерального университета // Стратегическое управление муниципальным образованием. – URL: http://kpfu.ru/portal/docs/F857445935/Strategicheskoe_upravlenie_municipalnym_obrazovaniem.SPEC.pdf (дата обращения 31.05.2017).

97. Официальный сайт ПАО «Лукойл». – URL: <http://www.lukoil.ru/> (дата обращения: 30.05.2017).

98. Официальный сайт ПАО «Татнефть». – URL: <http://www.tatneft.ru/> (дата обращения: 30.05.2017).

99. ПЛАНСИС: Процессный подход к управлению организации. – URL: <http://www.plansys.ru/strategy/scools/config> (дата обращения: 06.06.2017).

100. Полтерович В.М. Работающая система – интерактивная. – URL: <http://www.opes.ru/1343690.html> (дата обращения: 05.06.2017).

101. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

102. Прокофьев С.Е. Проектное финансирование: сущность и значение / С.Е. Прокофьев, В.И. Мурар, И.В. Рашкеева, М.В. Елесина. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf> (дата обращения: 30.05.2017).

103. Рабаданова А.А. Механизм реализации стратегии социально-экономического развития региона / А.А. Рабаданова. – URL:

<http://www.rppe.ru/wp-content/uploads/2011/05/rabadanova-aa.pdf> (дата обращения: 05.06.2017).

104. Система сбалансированных показателей. – URL: <http://mirznanii.com/a/345949/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-2/> (дата обращения: 31.05.2017).

105. Система сбалансированных показателей. – URL: <http://www.progressive-management.com.ua/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-ssp/> (дата обращения: 31.05.2017).

106. Современные модели выбора вида деловой стратегии компании. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-modeli-vybora-vida-delovoy-strategii-kompanii> (дата обращения: 30.05.2017).

107. Стратегическое управление фирмой (корпорацией) на основе теории стейкхолдеров. – URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/08-2016r/352-greshonkov-082016> (дата обращения: 28.05.2017).

108. Султанов И.А. Место диаграмм Ганта в планировании проекта. – URL: <http://projectimo.ru/planirovanie-proekta/diagramma-ganta.html#i> (дата обращения: 05.06.2017).

109. Теоретические аспекты взаимодействия фирмы со стейкхолдерами. – URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1820.htm> (дата обращения: 28.05.2017).

110. Теория стейкхолдеров. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5712110/> (дата обращения: 28.05.2017).

111. Управление стейкхолдерами в стратегическом менеджменте на примере компании «Нефтегазовые системы». – URL: <https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-66283> (дата обращения: 28.05.2017).

112. Формулировка стратегии. – URL: <http://portal-u.ru/strm1> (дата обращения: 05.06.2017).

113. Ценностное измерение государственных и политических документов: высшие ценности государства как управленческая категория. – URL: <http://rusrand.ru/ideas/cennostnoe-izmerenie-gosudarstvennyh-i-politicheskikh-dokumentov-vysshie-cennosti-gosudarstva-kak-upravlencheskaya-kategoriya> (дата обращения: 31.05.2017).

114. Что такое метод критического пути? – URL: <https://ru.smartsheet.com/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B8> (дата обращения: 05.06.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1

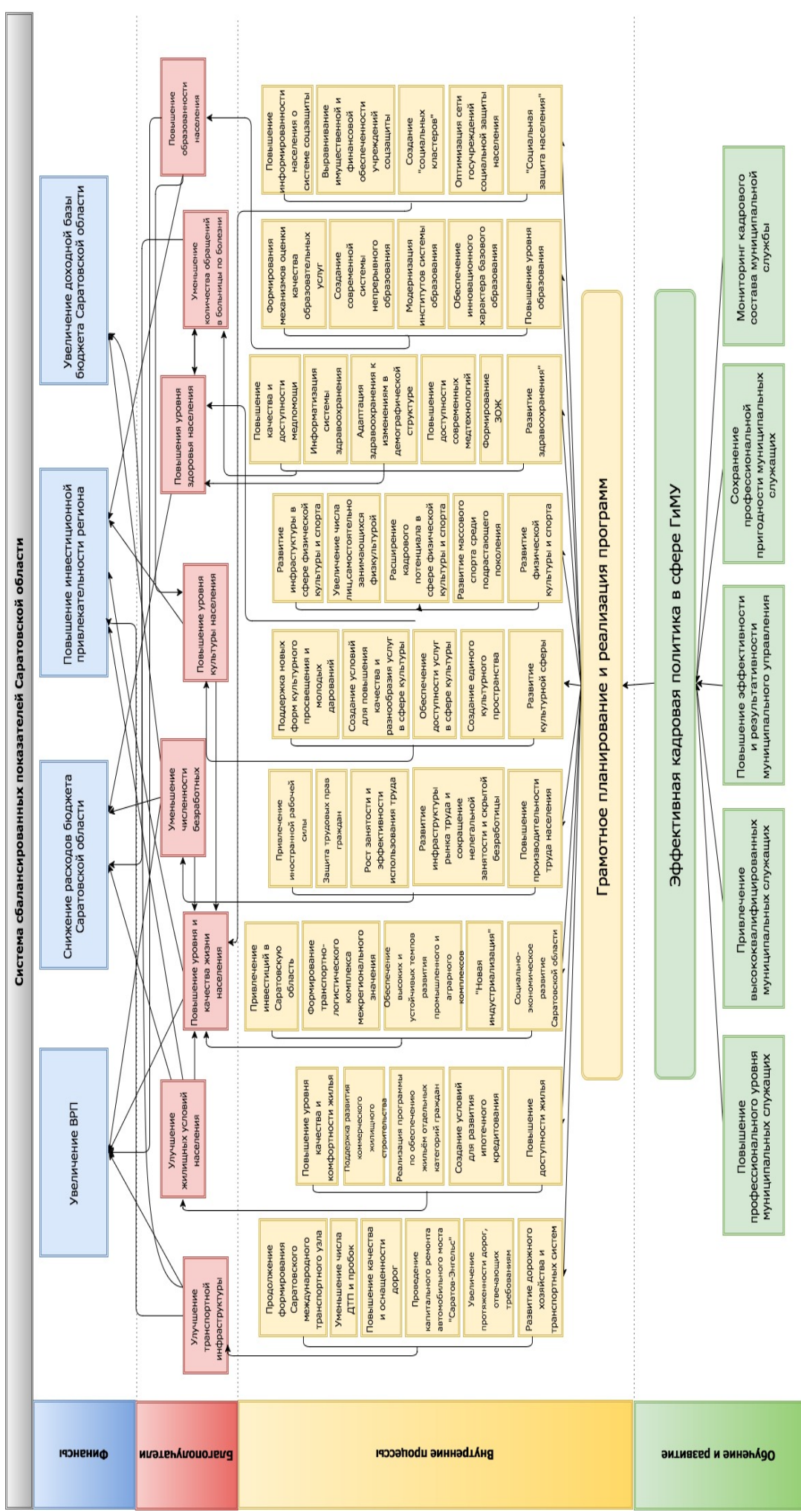
Школы стратегического управления

	Источники	Сторонники	Девиз	Ключевые слова	Стратегия	Организация	Руководство	Стадия развития организации
Школа дизайна	Ф. Селзник (1957), У. Ньюман и К. Эндрюс (1965)	Преподаватели, использующие методику обучения на практических примерах, приверженцы теории лидерства	«Семь раз отмерь...»	Согласованность/соответствие, отличительные компетенции, конкурентные преимущества, SWOT-анализ (анализ ССВУ), формулирование/осуществление	Уникальные, заранее планируемые перспективы	Регламентированная, уступает «осуществлению», «суд» сил и слабостей	Доминирует, оценивает	Переосмысление деятельности
Школа планирования	И. Ансофф (1965)	Профессиональные менеджеры, выпускники школ бизнеса, штатные эксперты (особенно в области финансов), консультанты и государственные инспекторы, особенно во Франции и Америке	«Дорога ложка к обеду.»	Программирование, бюджетирование, графика, план действий	Планы разделяются на субстратегии и программы	Структурированная, разделенная на компоненты, уступает программированию	Чутко воспринимает процесс	Стадия планирования
Школа позиционирования	Работы Д. Шендела и К. Хаттена (1970-е), М. Портер (1980)	Те же, что и в школе планирования, особенно штатные аналитики, консультирующие брокерские фирмы, военные исследователи, главным образом, в Америке	«Только факты, мадам...»	Генерические (родовые) стратегии, стратегические группы, конкурентный анализ, бизнес-портфель, кривая опыта	Запланированные родовые позиции (экономические и конкурентные), хитрые приемы	Источники конкурентного преимущества, в противном случае играет второстепенную роль	Чутко воспринимает анализ	Оценка

Школа предпринимательства	Й. Шумпетер (1950), А. Коул (1959)	Популярная пресса по бизнесу, роман-тики-индивидуалисты, представители малого бизнеса повсюду, но особенно в Латинской Америке и среди китайцев, живущих за пределами Китая	«Скажите, кто ваш руководитель, и я скажу, кто вы.»	Смелый ход, предвидение, озарение	Личностный, уникальный взгляд (предвидение), поиск ниши	Податливая, простая	Доминирует, интуитивное	Зарождение, реструктуризация, длительное время остается небольшой по величине
Когнитивная школа	Г. Саймон (1947, 1957), Дж. Марч и Г. Саймон (1958)	Поборники информационных систем, философия-пуристы со склонностью к психологии, сторонники одной ветви – пессимисты, второй – оптимисты	«Я увижу это, когда поверю в него.»	Карта, фрейм, концепция схема, восприятие, ин-терпретация, ограниченная рациональность	Интеллектуальный взгляд (индивидуальное понимание)	Играет второстепенную роль	Источник познания, пассивное или творческое	Оригинальное понимание, переосмысление, инертность
Школа обучения	Ч. Линдблом (1959), Р. Кайерт и Дж. Марч (1963), К. Вейк (1969), Дж. Куинн (1980), К. Прахалад и Г. Хэмел (1990-е)	Индивиды, склонные к экспериментированию, при-способляемости, особенно в Японии и Скандинавии	«Без труда не выловишь и рыбку из пруда»	Приращение, неожиданная стратегия, поиск смысла, предпринимательство, риск, сторонник, стержневые компетенции	Образцы и схемы действий, уникальная	Эклектичная, гибкая	Чуткое к обучению	Развитие, выделение, особенно во время беспрецедентных изменений

Школа власти	Г. Аллисон (1971), Дж. Пфеффер и Г. Салансик (1978), Г. Эстли (1984)	Те, кто любит власть, политику, секретность; в основном во Франции	«Ищите № 1»	Сделка, конфликт, коалиция, заинтересованные группы, политическая игра, коллективная стратегия, деловая сеть, альянс	Политические и кооперативные образцы, схемы действий, а также тайные и открытые приемы и методы	Конфликтная, расчлененная, неуправляемая (микро); агрессивная, контролирующая или партнерская (макро)	Слабое (микро), точно не установленное (макро)	Политические проблемы, блокирование, постоянные изменения (микро), доминирование, сотрудничество (макро)
Школа культуры	Э. Ренман и Р. Норманн, в конце 1960-х в Швеции	Индивиды, расположенные к общественному, духовному и коллективному; особенно в Скандинавии и Японии	«Яблоко от яблони недалеко падает»	Ценности, убеждения, мифы, культура, идеология, символизм	Коллективная перспектива, уникальная	Нормативная, сплоченная	Символическое	Укрепление, инертность
Школа внешней среды	М. Ханнан и Дж. Фриман (1977), ситуационная теория (Д. Пью и др. в конце 1980-х)	Экологи популяций, некоторые теоретики организации, в общем позитивисты и классификаторы; особенно в англосаксонских странах	«Все относительно»	Адаптация, эволюция, ситуационные факторы, отбор, сложность, ниша	Особые позиции (в экологии популяций именные нишами)	Уступчивая, простая	Бессильное	Зрелость, смерть
Школа конфигурации	А. Чандлер (1962) и др.	Генерализаторы и интеграторы, а также проводники перемен; конфигурация наиболее популярна в Голландии, трансформация – в США	«Все свое время»	Конфигурация, архетип, период, стадия, жизненный цикл, трансформация, революция, реструктуризация, восстановление	Любая из всех описанных школ	Любая из вышперечисленных школ, периодически изменяющаяся	Проводник периодических изменений, плюс любое описание из вышеописанных школ	Основной упор на трансформации (поворот кругом, ревитализация), в противном случае – любое из вышеописанных школ

Система сбалансированных показателей Саратовской области



Учебное издание

БЕРМАН Светлана Сергеевна
ВОРОБЬЕВ Андрей Анатольевич

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

Учебное пособие

Подписано в печать 14.02.2018.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 10,0.

Уч.-изд. л. 9,61. Тираж 100 экз. Заказ 97/2

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37
Тел. (843) 233-73-59, 233-73-28