



### Ключевые моменты

---

- Стратегия как концепция
- Стратегическое планирование и менеджмент в государственном управлении
- Возможность неудачи и добавленная стоимость
- Примеры двух балтийских стран
- Задания для групповой работы

2



### Стратегия – начало

---

- Термин «стратегия» происходит от греческого слова 'strategos', означающего общий набор маневров, проводимых с целью победы над врагом
- Также ассоциируется со знаменитыми принципами «Искусства войны» китайского генерала Сун Цзы
- “Стратегия – это использование боя в целях войны.” (Прусский генерал Карл фон Клаузевиц)

4



## Стратегия – концепция

---

- Наиболее выгодный способ действия, искусство выбора лучших альтернатив
- План, модель, главная политика, позиция, карта... – решение об образе действий принимается осознанно
- Свойственно для многих определений: акцент на будущее, направление и приоритеты
- Другими словами, стратегия – это выбор будущих вариантов, основанный на анализе

5



## Развитие стратегического мышления

---

- Комплекс долгосрочных систем планирования в 1950-х, 1960-х и 1970-х
- Адаптация к изменениям среды
- Выделение незапланированных факторов в 1970-х
- Конкурентное преимущество в 1980-х
- Основные области специализации организации в 1990-х
- В настоящее время плюрализм подходов; поиск синтеза?
- Существует огромное количество литературы о стратегии

7

## Перспективы по стратегии



Окружающая среда как  
центральный фактор  
- адаптация

Конкурентное преимущество  
- дифференциация  
- фокус  
- массовое производство

Основные области  
специализации

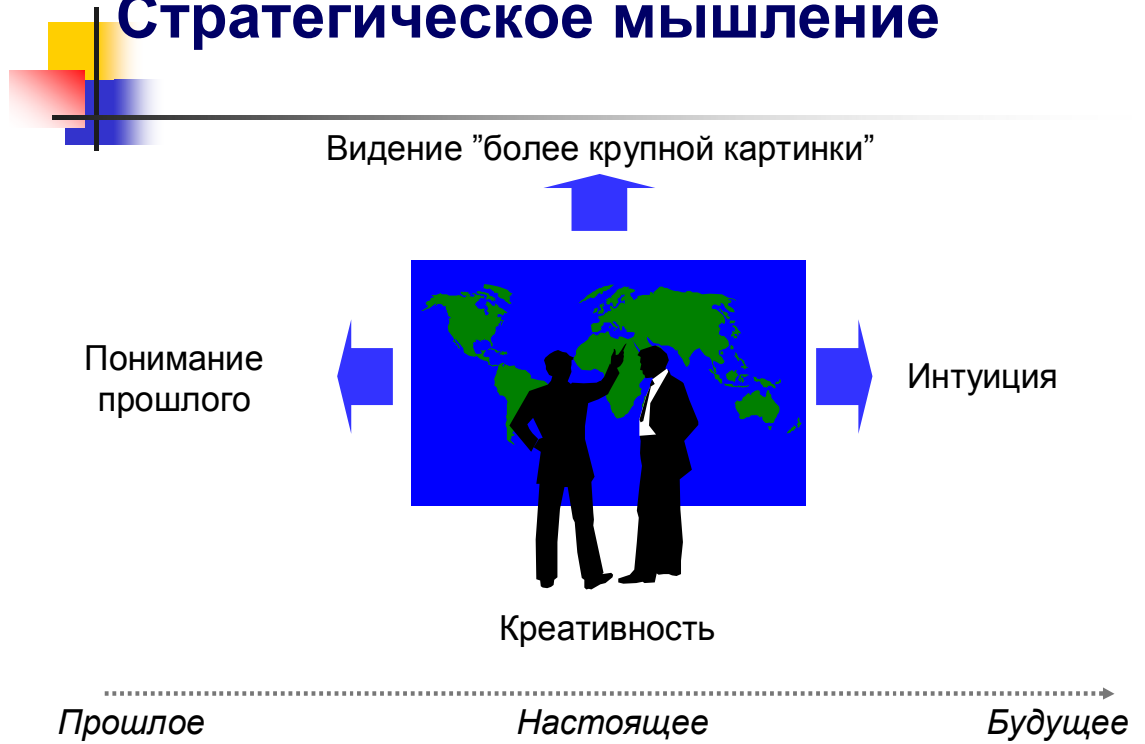
8

## Стратегическое мышление

- Стратегическое мышление как основа для стратегического менеджмента и планирования
- Стратегическое мышление включает знания, интуицию и разум
- Интуитивная проницательность, желание действовать и ощущение важности миссии вносят вклад в процесс формирования стратегии
- Стратегическое мышление как 'видение' (Генри Минцберг, 1991)

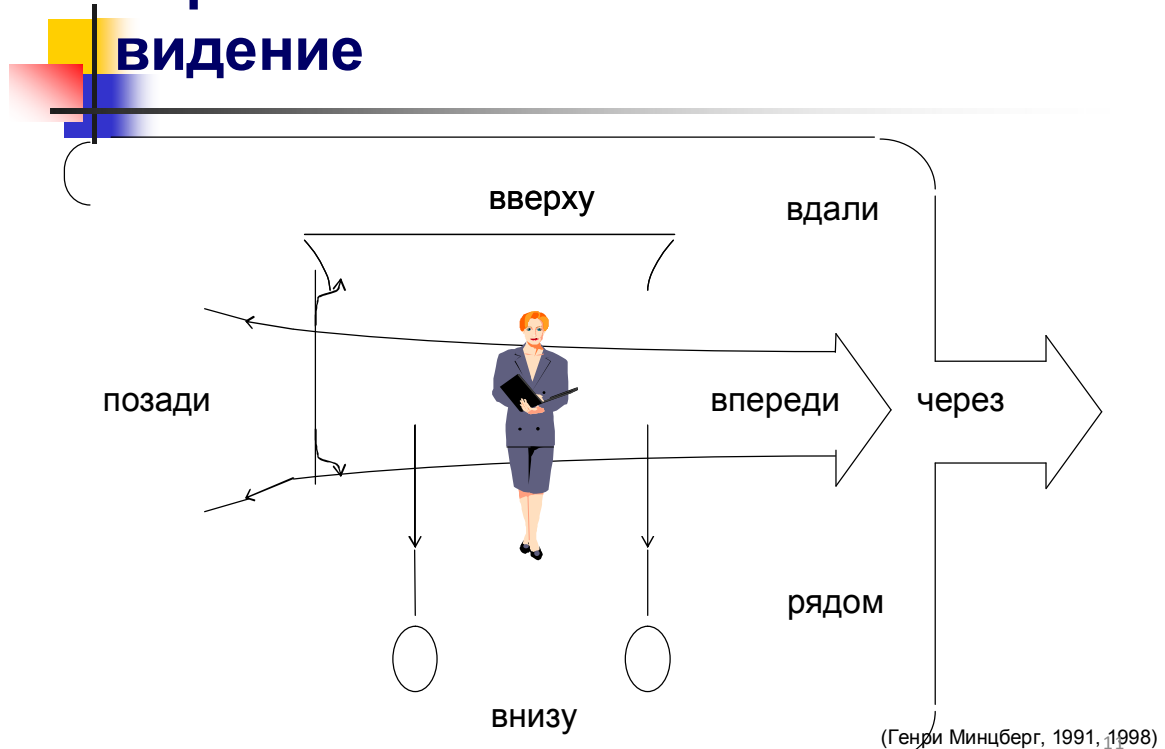
9

# Стратегическое мышление



10

# Стратегическое мышление как видение



## Стратегическое мышление

	<b>Стратегическое мышление в индустриальном веке</b>	<b>Стратегическое мышление в век знаний</b>
<b>Реализация</b>	Формальная, запланированный стратегический процесс	Вместе с формальными процессами продуктивные условия, созданные для стратегического мышления и тестирования
<b>Участники</b>	Высшее руководство	Множество команд, представляющих целую организацию, включая, прежде всего, лидеров следующего поколения и людей с нестандартным мышлением
<b>Результат</b>	Стратегический план	Стратегическое обновление, возможность и готовность реализовывать стратегии

12 (Ганнус, Пидроос и Сеппанен, 1999)

## Стратегическое планирование в государственном управлении

- Стратегическое планирование в государственном управлении начало свой победный путь с идеи *Нового государственного управления*
  - было принесено в остальной мир из англосаксонских стран (Великобритания, Канада, США, Новая Зеландия)
  - и преумножено международными организациями (Всемирный банк, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития и т.д.)
- Трендовая и очень модная вещь, которую трудно реализовать даже в прогрессивных администрациях
- Инструмент для совмещения политики планирования, бюджетирования и результатов в среднесрочный период

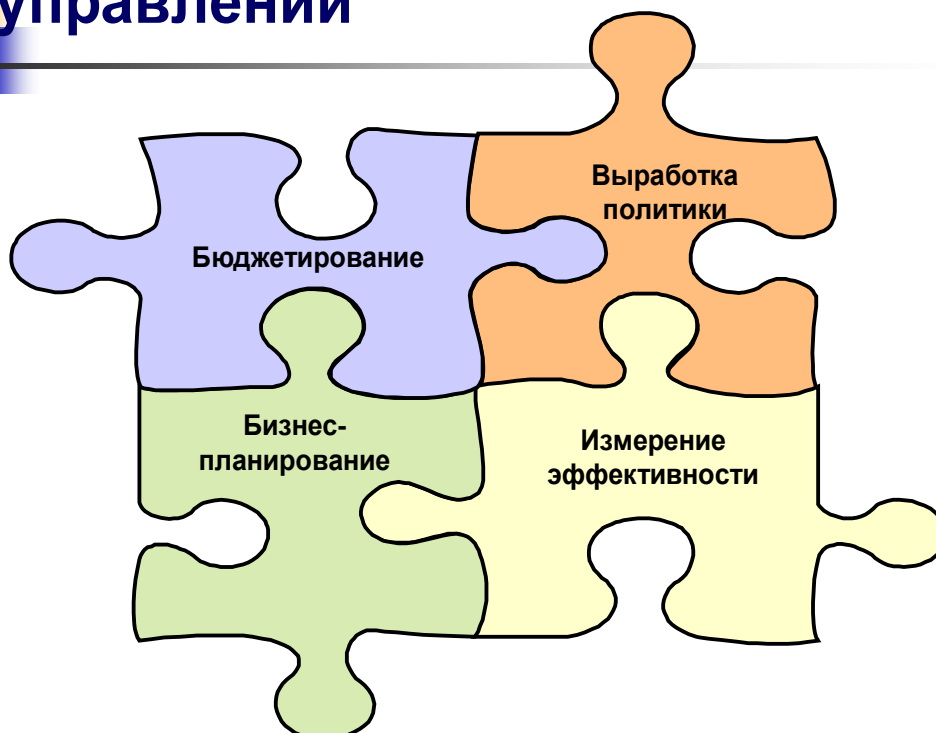
14

## Роль стратегического планирования в государственном управлении

- Существует необходимость в обеспечении связи между заявлениями о политических приоритетах и повседневной деятельностью Правительства
- Необходимо иметь базовую линию для тысячи парламентских/правительственных решений (заявлений, программных документов, нормативных актов и пр.), на которые можно сослаться
- Существует необходимость в механизме, который бы сводил воедино установку приоритетов, разработку политики, бюджетирование и организационное планирование в одной системе управления
- Необходимо измерять результативность программ Правительства, но сначала нужно создать такие программы
- С точки зрения результативности государственных расходов существует потребность в финансировании программ с целями и результатами, а не организаций, то есть необходимо сделать традиционные бюджеты более информативными
- Существует необходимость в постепенном изменении баланса между предписанием и контролем с одной стороны и свободой управления и ответственностью за результаты с другой стороны

15

## Стратегия в государственном управлении



16



## Характеристики стратегического планирования

---

- Ценности, видение и миссия
- Среднесрочный обзор
- Анализ внутренней и внешней среды, как и заинтересованных сторон
- Анализ доступных ресурсов (человеческих, финансовых, технических и др.)
- Структурирование основных областей политики
- Измеримые задачи
- Ясная связь с финансированием

17



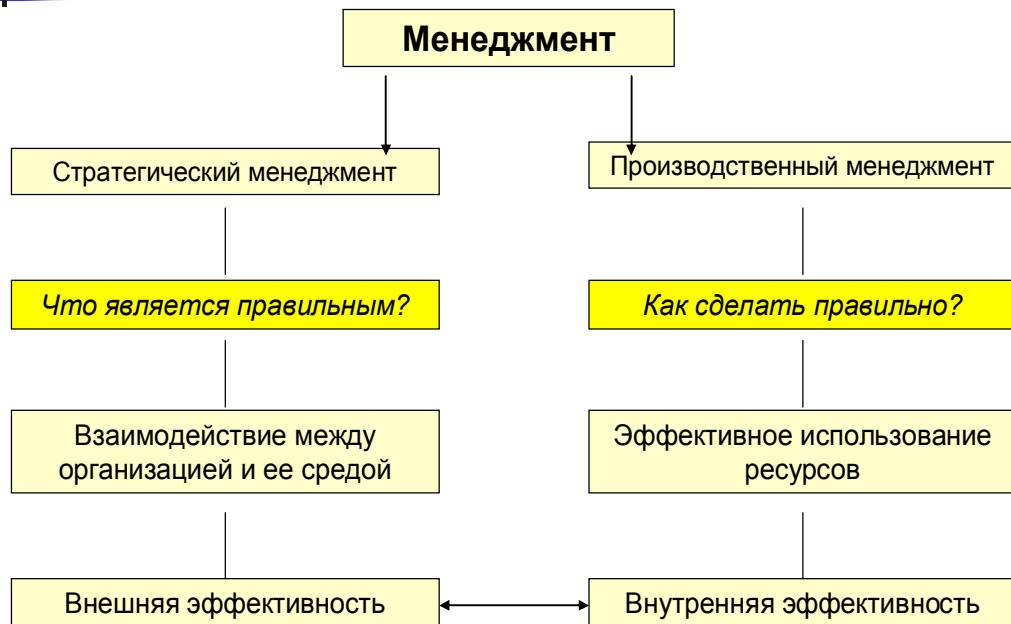
## Стратегический менеджмент

---

- Стратегический менеджмент – основная обязанность высшего руководства
- Стратегический менеджмент касается усиления и поддержания жизнеспособности организации в долгосрочный период
- Стратегический менеджмент – это сознательное принятие решений по стратегическому направлению в изменчивой среде
- Важные элементы в стратегическом менеджменте:
  - Концептуализация организационной среды и факторы изменений
  - Способность принимать долгосрочные решения
  - Проведение различий между важными и менее важными предметами
  - Поиск новых решений и инноваций
  - Понимание связи между стратегическими и производственными вопросами
- Ключевой вопрос: что является правильным?

18

# Стратегический и производственный менеджмент



19

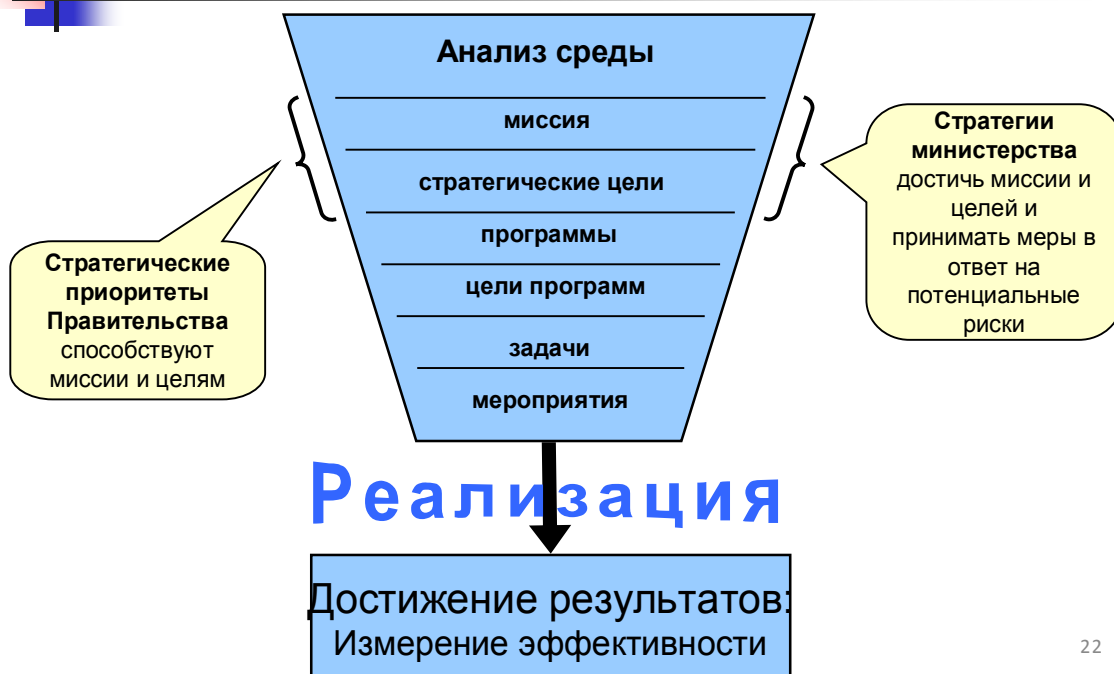
## Эффективная стратегия

- Эффективная стратегия:
  - имеет четкие цели
  - строится на сильных сторонах организации
  - вызывает инициативу и энергию для действия
  - создает приверженность и уверенность
  - политически приемлема
  - соответствует философии и ценностям организации
  - технически работает

21



# Процесс стратегического планирования



# Почему реализация стратегий не имеет успеха?



## Почему реализация стратегий не имеет успеха?

- **БАРЬЕРЫ ДЛЯ ИНТЕРНАЛИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ**
- Понимание и коммуникация стратегии
- Участие сотрудников
- Длительность процесса реализации стратегии
- Осведомленность о реализации стратегии
  
- **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ**
- Желание формировать собственное будущее
- Системы и подходы менеджмента
- Стратегический потенциал руководства/руководящих групп
  
- **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ БАРЬЕРЫ**
- Чрезмерный упор на процесс бюджетирования в менеджменте
- Отдельные подстратегии
- Исполнение и анализ



24

## Полученные уроки

- Существует множество областей, где планирование является несовершенным
- Перед осуществлением изменений подумайте, как реально они могут сработать и какие риски могут быть
- Определите чемпионов – тех, кто думает, что это будет хорошей задачей для их организации и карьеры, позвольте им действовать и оценивайте их за это по достоинству
- В то же время осторожно обдумайте, как сделать новый подход соответствующим законодательству, особенно в отношении бюджета
- Подумайте о стратегическом планировании как о подсистеме в более широкой системе планирования и ответственности – заставьте все части этой системы работать как единое целое
- **Может быть реализована только совместно с лидерством и инициативой**

25

# Латвия – стремление к большему

- Система изначально была разработана для сведения воедино планирования политики, бюджетирования, установки приоритетов и организационного планирования в одной системе менеджмента.
- Ответ на растущее требование измерения эффективности правительства – “рациональное использование средств” – ориентация на результаты и эффективное использование ресурсов.
- Улучшение информационного качества государственного бюджета, его планирование и фискальная дисциплина.
- “Контракт” между соответствующим институтом и кабинетом министров с четкими задачами и планируемыми результатами.

27



Полная схема системы планирования в Латвии

# Стратегический план институтов

- Стратегический план состоит из **двух основных частей**:
  - Информационная часть,
    - которая предоставляет информацию о мандате министерства, его видении, направлениях деятельности, общих ценностях, ключевых задачах и среднесрочных приоритетах, климатической оценке и оценке возможностей, а также системах отчетности и контроля;
  - Программная часть,
    - которая описывает бюджетные программы министерства, предоставляя информацию о текущей ситуации в соответствующей области политики, главных целях, показателях эффективности (результаты и итоги), запросе на дополнительное финансирование, системе реализации, а также основных нормативных актах и документах планирования политики, которые определяют операции.

29

## Литва – модель интегрированного планирования



30



## Анализ SWOT

---

- SWOT означает достоинства, недостатки, возможности и угрозы (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, and **T**hreats).
- SWOT анализ является, без сомнений, самым популярным методом определения за и против, воздействия внешней среды и факторов риска.
- SWOT может быть широко использован при различных шагах выработки политики, как в ситуационном анализе и идентификации проблем, так и в определении и оценке альтернатив, и т.д.

32



## Анализ внешней среды – ПЭСТ

---

- **Политические факторы** состоят из изменений, вносимых в политику, положения Правительства, изменений в законодательстве и поведении заинтересованных групп, что может заставить институт пересмотреть и скорректировать стратегические планы своей деятельности;
- **Экономические факторы** отражают развитие национальной экономики (отдельной области/сектора);
- **Социальные факторы** отражают изменения в демографической ситуации и ценностях, стиле жизни и т.д., что характерно для определенного уровня развития общества; факторы окружающей среды;
- **Технологические факторы** важны в оценке воздействия на область регулирования института с точки зрения новых технологий, информационных потоков, организации управления и межинституциональных отношений.

33



## Сравнительный анализ – лучшая практика

---

- Сравнительный анализ – подход по выбору лучшей практики, нацеленный на использование лучшего опыта других институтов или других стран.
- Сравнительный анализ используется, как для определения альтернатив, так и для оценки или сравнения достижений.
- Краткий обзор изучения конкретных примеров других стран (европейских или стран ОЭСР) является хорошим способом поиска альтернатив. Интернет ресурсы, исследования, публикации и презентации – неистощимый источник информации.
- Подход “копировать–вставить” не лучший вариант, так как эффективные решения, применимые в одних странах (с отличной культурной и юридической средой), могут привести к полному провалу политики в вашей собственной стране.

34



## Задание для упражнения

---

- Пожалуйста, разделитесь на 5 или 6 групп
  - Представьте, что Правительство дало вашей группе задание придумать стратегию реформы государственного управления
  - Через 30 минут работы и обсуждения, пожалуйста, предложите основные стратегические цели реформы, проведите краткий анализ среды и текущей ситуации, а также всех за и против реформы
  - Пожалуйста, выберите одного члена группы, который будет презентовать ваше видение остальным (не более 7 минут)

35