

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления организацией предусматривает стратегический, тактический и оперативный подходы. Стратегия определяет перспективные цели развития объекта. Под целями будем понимать желаемые результаты деятельности, которые могут быть достигнуты в случае успешного осуществления стратегии. Разработка стратегии предполагает оптимальное использование потенциала организации с учетом ее взаимосвязей с внешним окружением. В процессе тактического управления организация устанавливает на основе стратегии конкретные задачи развития, определяет процедуру их реализации и осуществляет контроль за достижением результатов. Оперативный уровень предназначен для обеспечения выполнения производственных процессов с учетом эффективности использования имеющихся ресурсов.

Изменения в деятельности организации происходят под влиянием возможных и случайных тенденций развития внешней среды. Недостаточная точность в оценке и прогнозировании параметров внешней среды характеризуется понятием «неопределенность». Это одна из базовых категорий теории организации. Неопределенность условий деятельности организации повышает необходимость в стратегическом управлении. Оно позволяет организации, с одной стороны, гибко реагировать на требования внешней среды, с другой — оказывать ответное воздействие на нее.

Субъекты, выделенные в отдельные группы влияния на деятельность организации, называются стейкхолдерами. Теория стейкхолдеров предусматривает учет интересов различных субъектов, способствующих или противодействующих развитию организации. Результирующая их интересов будет определять траекторию развития организации. Относительное лидерство различных стейкхолдеров принимается во внимание при оценке их значимости для организации.

В процессе формирования стратегического плана, на наш взгляд, следует выделять широкий круг стейкхолдеров: мировое сообщество, государственные органы власти и управления, муниципальные органы власти и управления, потребителей продукта и услуг, конкурентов, поставщиков сырья, материалов, оборудования, собственников, руководство компании, персонал, профсоюзы, финансовые институты, общественные организации. Их, в свою очередь, можно разделить на внешних и внутренних стейкхолдеров.

В зависимости от вида влияния на хозяйствующий субъект будем различать внешнюю среду прямого и косвенного воздействия. Совокупность обстоятельств, непосредственно влияющих на поведение организации, составит среду прямого воздействия. Это поставщики, потребители,

конкуренты, персонал, органы государственной и муниципальной власти и управления. Среда косвенного воздействия опосредованно влияет на процесс формирования стратегии через экономические, политические, технологические и социальные факторы. Например, без реформы льгот трудно вести достоверный учет расходов естественных монополий, таких как организации жилищно-коммунального хозяйства. В случае получения субсидии непосредственно гражданами они при оплате жилищно-коммунальных услуг осуществляли бы контроль за их объемом и качеством. Однако значительная часть населения отнеслась к реформе о переводе льгот в денежный эквивалент без одобрения. Сложившаяся противоречивая ситуация оказывает влияние на процессы рассмотрения федеральных и субфедеральных законов, внесения в них изменений и их принятия и тем самым на ход реформы жилищно-коммунального хозяйства. Жилищно-эксплуатационные организации в современных российских условиях сталкиваются в своей деятельности, с одной стороны, с несовершенством законодательной базы, с другой — с частым внесением в нее изменений. Для того чтобы их работа соответствовала новым требованиям и условиям, они должны реагировать на изменения в законодательстве, что затрудняет долгосрочное планирование. Стратегические изменения в управлении жилищно-коммунальным хозяйством в настоящее время должны быть направлены на снижение уровня централизации, на расширение самостоятельности организаций с одновременным повышением их ответственности за выполнение производственных программ.

Серьезной проблемой в процессе разработки стратегического плана является несовпадение содержания целей стейкхолдеров. Одно из таких несовпадений заключается в том, что их интересы ограничены краткосрочными результатами, тогда как реализация стратегии предполагает получение основного эффекта в будущем. Наиболее распространенная краткосрочная цель состоит в максимизации прибыли, т.е. превышении полученных доходов над вложенным капиталом. В долгосрочном периоде рассматриваются рост нормы прибыли на вложенный капитал, развитие производства, расширение рынков, формирование долгосрочных хозяйственных связей, т.е. цели носят более качественно определенный характер. Хозяйствующий субъект должен сам регулировать свои отношения со стейкхолдерами так, чтобы эффект от совместной деятельности имел бы место и в будущем.

Организации могут применять различные подходы при выстраивании взаимоотношений со стейкхолдерами. Концепция управления стейкхолдерами предусматривает не только защитную тактику от их воздействий, но и развитие партнерских отношений. Прежде всего должен использоваться принцип согласования интересов максимального числа субъектов. Для этого необходимо обеспечить прозрачность бизнеса, открытость взаимодействия с общественностью, механизм обратной связи, позволяющий направить действия на достижения общественно признанных целей.

Для управления стейкхолдерами создаются в структуре управления организации подразделения по изучению отдельных сегментов окружающей

среды (трудовых ресурсов, законодательных органов, потребителей общественных организаций и т.д.). Состояние окружающей среды оценивается с помощью методов прогнозирования. По времени упреждения прогнозы делятся на пять групп:

- оперативные (до 1 месяца);
- краткосрочные (от 1 месяца до 1 года);
- среднесрочные (от 1 года до 5 лет);
- долгосрочные (от 5 до 15–20 лет);
- дальнесрочные (более 15–20 лет).

Оперативные прогнозы основаны на предположении, что в прогнозируемом периоде не произойдет существенных изменений в исследуемом объекте. Краткосрочные прогнозы в значительной мере ориентированы на количественные перемены. Средне- и долгосрочные прогнозы исходят как из количественных, так и из качественных изменений. Дальнесрочные прогнозы учитывают преимущественно качественные преобразования в исследуемом объекте.

Различают следующие взаимодополняющие друг друга методы прогнозирования:

- метод экспертных оценок;
- экстраполяция;
- моделирование;
- нормативный метод.

Современное прогнозирование эволюционирует в направлении отхода от одновариантного предсказания. Предвидение различных возможных сценариев развития вытекает из принципа, в соответствии с которым организация может выбирать один из различных вариантов, имеющих неодинаковые последствия. Таким образом, современное прогнозирование многовариантно.

Разработка прогнозов состоит из следующих этапов:

- ретроспективный анализ развития объекта;
- установление срока, на который составляется прогноз, определение целей;
- разработка вариантов достижения целей;
- оценка вариантов;
- выбор варианта.

При формировании стратегии необходимая информация стейкхолдерах чаще всего отсутствует или появляется с опозданием, поэтому организации сложно предсказать направления изменений субъектов своего внешнего окружения. В зарубежной экономической литературе проблемам неопределенности, различным тенденциям и случайностям в рыночных условиях уделяется значительное внимание. В работах зарубежных ученых используется две основные группы методов: формализованные и неформализованные методы обоснования решений в условиях неопределенности. Каждая группа методов имеет свои преимущества и

недостатки, но, в конечном счете, применение их позволяет получить необходимые прогнозные оценки, уменьшающие интервал неопределенности действия внешних факторов.

Выработка «общих правил игры» в экономике не мешает проявлению при самостоятельности формированию стратегии развития организации, а только укрепляет сложившуюся систему, определяет рамки, в которых свобода деятельности не ведет к возникновению ее неустойчивости, расшатыванию или краху. Государственное управление экономикой основывается на познании и использовании объективных экономических законов развития общества.

Назначение государства заключается в обеспечении эффективной работы рынка. В открытой экономике главной проблемой государственного регулирования является достижение внутреннего и внешнего равновесия. Фактически поддержание внешнего и внутреннего равновесия касается функционирования трех рынков: товарного, денежного и валютного.

В мировой практике управления принято различать активную и пассивную государственную экономическую политику. Первая из них предполагает неизменность заранее объявленных целевых ориентиров, принимающих форму нормативных экономических показателей (индикаторов). Пассивная макроэкономическая политика «свободы действий» означает отсутствие каких-либо количественных рамок и оперативное вмешательство в экономику правительства и Центрального банка в каждом конкретном случае. Опыт макроэкономического регулирования в развитых индустриальных странах свидетельствует о неоспоримых преимуществах «игры по правилам» перед произвольной политикой.

Справедливый и эффективный рынок не создается сам собой, а является результатом осуществления обоснованной государственной экономической политики. Государственная политика — деятельность органов государственной власти и управления, отражающая общественный строй и экономическую структуру страны. Различают экономическую, бюджетно-финансовую, денежно-кредитную, валютную, ценовую государственную политику. Рыночная система не может обойтись без вмешательства государства. Однако существует предел, за которым проявляются диспропорции в рыночном механизме, снижается эффективность производства. Тогда возникает необходимость в разгосударствлении экономики, избавлении ее от чрезмерного государственного воздействия.

Субъекты государственного управления — это органы государственной власти, наделенные конституционными полномочиями осуществлять непосредственное управление общественными процессами. Немецкий социолог М. Вебер считал стимулами действия государственного аппарата материальный интерес и социальный почет.

Субъекты государственного управления по уровням организации власти и управления подразделяются на федеральные и субфедеральные. Местные органы власти и управления по Конституции РФ отделены от государства. Взаимоотношения между ними определяются установленным разделением

сфер деятельности (объектов управления) и полномочий, т.е. прав и обязанностей государственных органов с точки зрения осуществления тех или иных властных и управленческих действий. Основу механизма бюджетного регулирования их взаимосвязи составляет организация целостной системы экономических отношений. Бюджетное регулирование — это совокупность механизмов, координирующих финансовые взаимосвязи между субъектами государственного управления. Такие механизмы обеспечивают существование бюджетной системы в условиях целостности и единства федеративного государства с учетом интересов всех участников бюджетного процесса в решении финансовых проблем, возникающих при закреплении определенного порядка бюджетного устройства и управлении бюджетным процессом страны.

Система регулирования экономики в России базируется на следующих положениях:

1. Регулированию подлежит многоукладная экономика с последовательно развивающимися в процессе разгосударствления и приватизации формами рыночных отношений.

2. В основе принятия управленческого решения лежит анализ исходного уровня развития экономических и социальных процессов. Государственное управление и регулирование формируется с учетом особенностей современного этапа развития, в частности изменения роли центра в связи с перераспределением властных функций в пользу субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

3. Необходим системный подход к управлению. Государственные регуляторы носят комплексный характер, охватывают экономические, научно-технические, социальные, экологические процессы и составляют целостную систему управления хозяйством.

Методы управления — это способы целенаправленного воздействия управляющей системы на управляемый объект. Разграничение различного рода отношений в процессе управления позволяет подразделить методы на административные, экономические, правовые и социально-психологические.

Административные методы управления — это распорядительные способы воздействия на управляемый объект. Распространенное понимание сути административных методов управления как методов, базирующихся только на субъективном, волевом подходе к решению задач, принципиально неверно. Любое административное действие управляющей системы должно основываться на экономическом расчете.

Для административных методов управления характерно:

- прямое воздействие на управляемый объект путем определения его ближайших задач, порядка и способа их выполнения;
- однозначность решения конкретной задачи, имеющего обязательную силу для исполнителя;
- наложение определенных взысканий за невыполнение распоряжений и указаний.

Экономические методы делят на две основные группы. Во-первых, методы определения перспектив развития управляемых объектов. К ним относятся

прогнозы, программы, планы. Во-вторых, непосредственные экономические меры воздействия и регулирования: госзаказ, налоги, кредиты и т.д. Экономические методы основаны на использовании экономических интересов: общегосударственных, групповых, частных.

Интерес государства отличается от деловых ориентиров других субъектов хозяйствования. Он заключается в реализации целей и задач, стоящих перед обществом в целом. Государство стимулирует предпринимателей участвовать в выполнении намеченных законодательными и исполнительными органами власти планов. Тем самым обеспечивается соблюдение принципа взаимной выгоды. Предприниматель получает прибыль, государство — возможность реализации своих программ, планов, законодательных и иных нормативных актов.

В настоящее время одним из наиболее эффективных методов регулирования экономики является составление целевых комплексных программ. Областные государственные целевые программы разрабатываются исполнительными органами власти по приоритетным направлениям в соответствии с концепцией социально-экономического развития и основными направлениями бюджетной и финансовой политики субъекта Российской Федерации. Они определяют объемы, формы, источники и условия инвестирования.

Экспертиза программ и проектов проводится с целью установления их эффективности, соответствия государственным нормам и стандартам и принятым подходам к инвестиционной политике. При проведении экспертизы исходят из таких принципов, как добровольность, одинаковые требования к рассматриваемым проектам и программам, гласность, платность.

Под правовыми методами понимается вся совокупность средств юридического воздействия на общественные отношения. Нормы права применяются в сочетании с административными и экономическими методами и выполняют роль регулятора их количественного и качественного содержания.

Социально-психологические методы управления основаны на изучении социальных условий в коллективе и обществе. Они используются для анализа наметившихся в обществе тенденций и обоснования целесообразности применения правовых, административных и экономических методов управления, для морального стимулирования решения общегосударственных задач.

Между рассмотренными методами существует тесная связь, отражающая реальную обусловленность разнообразных отношений в обществе.

По временному аспекту методы управления делятся на стратегические, т.е. направленные на перспективное решение проблемы, и методы оперативного управления. Для реализации задач комплексного подхода к определению перспектив развития региона необходимо использовать весь арсенал как традиционных, так и новых методов государственного управления экономикой и регулирования ее.

При рассмотрении объекта государственного управления одним из главных дискуссионных вопросов является вопрос о его границах, иначе говоря, о том, как широко должно простирающееся управляющее воздействие

государства на общество. С позиции классического либерализма, такая граница есть. С развитием демократии, утверждают либералы, негосударственная сфера общества расширяется и уменьшается пространство прямого воздействия государства на жизнедеятельность людей. Другая точка зрения на объект воздействия государства на общество — концепция этатизма, т.е. огосударствления всех сторон жизни. В завершенном виде она была реализована в тоталитарных режимах.

Следует подчеркнуть, что границы объекта государственного управления в различных сферах общественной жизни различны. В экономической сфере они отделяют государственный сектор от частного, макроэкономику от экономической деятельности и экономических отношений, осуществляющихся в отдельных коллективах и организациях, где доминируют внутренние механизмы саморегуляции. В социальной сфере объектом государственного управления являются деятельность и социальные отношения, наиболее значимые в плане обеспечения нормальной жизни, а также условия воспроизводства человеческого фактора. В сфере культуры, образования и духовной жизни — свои границы управляющего воздействия государственных органов. Здесь речь идет о разработке и реализации соответствующими государственными институтами общих политических концепций и создании систем деятельности в каждой из указанных областей. Например, отбор наиболее перспективных производств и сокращение неэффективных не могут быть проведены только с помощью рыночного механизма. Нужна структурная политика, опирающаяся на экономическую политику государства. В основных положениях государственной селективной структурной политики выдвинута цель сочетания поддержки выбранных групп предприятий с развитием рыночных отношений и экономической свободы предпринимателей. Переливу капитала в приоритетные сферы должны способствовать не только финансовая, кредитная, но и налоговая система, административные рычаги и коммерческая инициатива.

В зависимости от конкретной хозяйственной и политической ситуации, а также от стратегии экономического развития страны бюджетно-финансовая политика предусматривает разную степень перераспределения национального дохода через бюджет, больший или меньший уровень централизации финансовых ресурсов внутри бюджетной системы, усиление или ослабление регламентации использования бюджетных средств, приоритетность бюджетного финансирования тех или иных мероприятий, разные пути достижения сбалансированности бюджетных доходов и расходов и т.д.

Роль государства в экономике разнообразна: проведение стабилизационной политики, закупка товаров и услуг, антимонопольное регулирование, социально справедливое распределение доходов и другие направления экономической политики, зависящие от поставленных целей. Вмешательство государства в экономическую жизнь общества осуществляется двумя путями: административным и экономическим. Вопросы об их разумном сочетании, преобладании одного направления воздействия над другим в отдельные периоды жизни российского общества являются до настоящего времени недостаточно изученными.