

УДК 338.242

## Адаптация бизнес-моделей стратегического управления в государственных некоммерческих организациях

**Вишнякова О.Н.**

Доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмента  
Казанского государственного энергетического университета

*Современные условия социально-экономического развития предопределяют необходимость совершенствования методов, моделей и инструментов стратегического управления в государственных организациях. Актуализируется потребность адаптации бизнес-моделей к условиям госуправления с учетом накопленного опыта и проверенного инструментария.*

*Ключевые слова: стратегическое управление, государственные некоммерческие организации, бизнес-модели, адаптация механизмов управления, кайдзен-менеджмент, система сбалансированных показателей.*

Динамика политического и экономического развития привела к необходимости внедрения эффективных систем менеджмента в управление государственными организациями. Логика, методы и закономерности стратегического управления идентичны для разных видов организаций. Однако особенности управления в государственной службе влияют существенным образом на выбор моделей управления, целей, процедур, методик, стимулов, систем показателей и т.п.

Спектр разработанных моделей и инструментов достаточно широк. Поэтому мы сконцентрировали свое внимание на адаптации системы сбалансированных показателей и основ кайдзен-менеджмента в государственных организациях. В качестве объекта исследования выступают Российские центры науки и культуры (РЦНК), входящие в состав Федерального агентства по делам Содружества Независимых Государств, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (Россотрудничество) и представляющие «образ» России за рубежом.

В настоящее время в качестве ключевых характеристик госуправления выделяют: концентрация власти, авторитарный стиль управления, выстроенная иерархия и жесткое администрирование, следование инструкциям, контроль. Как правило, в его моделях мы видим стандартные функции, прошедшие

долгосрочную модификацию с учетом специфики предмета и объекта управления. В то же время изменения в условиях функционирования государственного сектора XX – начала XXI вв. – обострение конкуренции, интернационализация экономических связей, развитие инновационных технологий, информатизация жизнедеятельности, достаточно высокая подвижность среды, усиление синергетических эффектов и др. приводят к возникновению проблем, требующих нестандартных решений и постоянного совершенствования методов управления, в частности, адаптации уже проверенного инструментария бизнес-моделей, обоснованного мощной теоретической базой и международным опытом.

Интересной тенденцией, на наш взгляд, является проникновение в практику работы госучреждений гибких технологий командного менеджмента, ориентированных, к примеру, на проектный подход. Внимание акцентируется на формировании инновационного потенциала и развитии интеллектуального капитала организаций в различных сегментах государственного управления. Так, адаптивность структурных единиц, объединенных стратегией Россотрудничества, достигается с помощью относительной стабильности коллектива, обладающего общими ценностями и общим видением. Небольшие коллективы получают возможность распоряжаться ресурсами, проводить собственную кадровую поли-

тику и даже заниматься стратегическим планированием. Хотя традиционные подходы в данной сфере все еще концентрируются на вопросе расходования государственных средств, строгого соблюдения бюджета по каждой статье расходов, одновременно наблюдается смещение акцентов госуправления, в частности, от оценки затрат к оценке результатов. При стратегическом управлении в государственной службе внимание сосредотачивается на измерении и мониторинге результативности и эффективности принимаемых решений.

В этой связи программно-целевое управление государством необходимо строить на основе гибкого механизма управления, мониторинге самоорганизации, социокультурных трансформаций, моделировании антикризисного управления, формировании стратегического потенциала. Здесь учет синергии во взаимодействии элементов механизма управления дает ожидаемый экономический эффект. Фактически эффект синергии обусловлен появлением нового качества, делающегося принадлежностью всей госорганизации. Главную роль в формируемой системе управления играют связи, которые устанавливаются между ее элементами и реализуются в ресурсопотреблении.

В процессе реализации управляющих функций при изменении управляющих параметров или внешних условий формируются эффекты за счет самоорганизации составляющих системы управления структурой. При этом особое место занимает оценка и учет в управлении синергетического эффекта. Со временем госорганизация совершенствует свою структуру и кумулирует в себе источники возникновения цепочки мультипликативных процессов. Поэтому изначальная приоритетность вопросов, например, результативности или безопасности, также будет способствовать проецированию данного приоритета в последующие цепочки социально-экономических процессов. Для того, чтобы многообразие стало позитивным, необходимо говорить об управляемой самоорганизации.

Проведенный нами анализ показал, что в процесс реализации стратегии с учетом специфики госуправления и принципов самоорганизации органично ложится концепция «Кайдзен»-менеджмента (далее – КМ), означающего,

как известно, «непрерывное совершенствование». В него вовлекаются все участники процесса по всем уровням управления. По нашему мнению, адаптированный инструментарий КМ более эффективен, чем западный менеджмент, приверженный инновациям, технологическим прорывам, новейшим концепциям менеджмента и т.п. Кроме того, КМ характеризуется низкими рисками и ориентирован на процессы, формирующие результат. Процессные ошибки легко выявляются, корректируются и попадают в сферу управления изменениями. Как отмечают специалисты, ключевым фактором успеха здесь выступает приверженность и вовлеченность руководства. Цикл *PDCA* – «план – действие – контроль – управленческое воздействие» является для внедрения первоочередным.

Таким образом, при формировании стратегии на основе системы сбалансированных показателей (ССП) и внедрении методов КМ мы можем достичь поставленных задач.

На рисунке 1 представлен разработанный нами проект Стратегической карты целей РЦНК. Главная ее цель согласована со стратегической целью деятельности Россотрудничества – укрепление международных связей, тесное сотрудничество в гуманитарной сфере и формирование позитивного имиджа России за рубежом, преодоление культурных барьеров, негативных стереотипов и иных препятствий на пути к развитию международного сотрудничества. Дальнейшая ее модернизация позволяет совершенствовать систему сбалансированных показателей, представленных в таблице 1, и развить в совокупность ключевых показателей результативности.



Рис. 1. Предлагаемая нами стратегическая карта целей РЦНК

Таблица 1

## Сбалансированная система показателей: проект

	Стратегические цели	Ключевые показатели результативности – KPI (Key Performance Indicators)	Значения			Ответственные и их инициативы
			2016	2017	2018	
1	Развитие общественной дипломатии (далее – ОД)	Количество каналов ОД, количество мероприятий по линии ОД				Взаимодействие с Посольством РФ
2	Развитие сегмента культуры	Степень выполнения плана, удельная стоимость мероприятий по категориям				Формирование базы общественных организаций, участвующих в работе подсегментов
3	Развитие сегмента образования и науки	Количество участников проекта, доля соотечественников, активно вовлеченных в проект, степень достижения цели проекта, средняя численность участников мероприятий (по категориям), среднее месячное количество мероприятий по проекту, доля низкобюджетных проектов в общем количестве, разнообразие проектов (количество в линейке), степень исполнения сметы по проекту/ мероприятию, доходность услуги, количество повторных, новых обращений				
4	Проект «Соотечественники»					
5	Подсегмент «Школа и студенты»					
6	Подсегмент «Ученые»					
7	Подсегмент «Курсы русского языка»					
8	Обеспечение исполнения сметы	Степень исполнения сметы				
9	Оптимизация расходов	Доля услуг, полученных по скидке				Мониторинг поставщиков
10	Разработка спектра услуг, приносящих доход	Количество услуг, средняя доходность услуг				
11	Обеспечение рентабельности услуг	Рентабельность услуг				
12	Бизнес-процесс «Управление Курсами русского языка»; «Управление сайтом», «PR-моделирование»	Наличие регламента процесса, разработка показателей процесса, средняя месячная стоимость процесса, количество претензий по процессу, степень удовлетворенности участников процесса, наличие дефицита финансирования				
13	БП «Реализация программы культурных мероприятий»					
14	БП «Планирование»					
15	БП «Управление сегментами»					
16	Привлечение сотрудников по квалификации	Степень соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности, количество не соответствующих. Объем кадрового резерва				Внедрение оценки персонала
17	Оптимизация поставщиков	Доля постоянных поставщиков в их общем количестве				Формирование реестра поставщиков
18	Обеспечение взаимодействия СМИ	Количество СМИ, среднее месячное количество публикаций, количество откликов				Формирование реестра потенциальных СМИ
19	Интернет-ресурсы	Посещаемость сайта, средний период обновления сайта, оценка сайта потребителями услуг				Утверждение сайта
20	Система комплексного планирования	Наличие дефицита средств, незапланированных расходов, наличие плана, утверждение ответственных по сегментам плана				

Поскольку при формировании ССП невозможно использовать в качестве основной перспективы цели финансовую, мы клиентские и маркетинговые цели поставили на первый уровень. Их выполнение обеспечивает финансовая перспектива. Затем следует блок бизнес-процессов (БП) и ресурсов, состав-

ляющих объект КМ и выделенных по принципу, «прежде всего, нуждающихся в улучшении».

Предложенная карта целей прочитывается легко. Достижение генеральной цели осуществляется за счет развития общественной дипломатии, развития каждого сегмента, выделенного с учетом страновой

специфики. Например, программа «Соотечественники» выделена нами как проект и может быть реализована на основе проектного подхода. Финансирование вышеуказанных целей осуществляется как за счет бюджета, так и на основе расширения спектра услуг, приносящих доход, улучшения их качества и увеличения количества участников, а также оптимизации расходов.

Бизнес-моделирование процессов РЦНК начинается с их разработки, внедрения, оптимизации и повышения эффективности, а базируется на оценке совокупности показателей их эффективности. Для этого существуют отечественные продукты бизнес-инжиниринга на основе популярных и удобных нотаций моделирования: *IDEF0*, Процедура (Cross Functional Flowchart), *BPMN 2.0*, Процесс (Basic Flowchart), *EPC* (Event Driven Process Chain).

Что же касается ресурсной перспективы, то выделенные нами элементы являются ключевыми для всех РЦНК, но содержательно должны быть скорректированы за счет страновой специфики.

В реализации вышеуказанных целей мы бы хотели обратить внимание на понятие КМ – «гемба». Оно означает место, где происходит реальное действие. Выделение данного места, в нашем случае – процесса, становится объектом совершенствования и источником информации. Понимание реалий гемба позволяет решать возникающие там проблемы. К примеру, процесс «Курсы русского языка» (КРЯ) предоставляет образовательные услуги, которые удовлетворяют потребителя, а модель управления определяет стратегию и разрабатывает политику достижения цели в данном гемба. Таким образом, импульс для улучшений идет по вертикали и снизу вверх, и сверху вниз.

Принцип гемба-ориентации имеет следующие преимущества: четкое выделение запросов потребителей, видение проблем и способов их решения; снижается сопротивление изменениям; обеспечивается мониторинг и контроллинг процесса, эффективно оперативное управление. КМ в зоне гемба ориентирован на постоянное улучшение процесса и

устранение потерь времени, средств, оптимизацию способов выполнения мероприятий, сохранение накопленного опыта. При этом существует такой инструментарий, как Кайдзен-история. Это стандартизированная форма документирования действий по совершенствованию деятельности. Кроме того, сегодня ряд консалтинговых компаний предлагает услугу «блиц-кайдзен». Это – один из способов проведения практических мероприятий, вовлекающих весь персонал в совершенствование процессов.

Таким образом, адаптация методов ССП и Кайдзен-менеджмента в системе управления государственными некоммерческими организациями способна дать ощутимый результат уже на этапе их внедрения.

#### Литература:

1. Юрина А.А. О стратегии государственного управления и о государственном стратегическом управлении: от теории к практике стратегического управления. – URL: <http://www.odn2.ru/index.php/doklady/78-o-strategii-gosudarstvennogo-upravleniya-i-o-gosudarstvennom-strategicheskom-upravlenii-ot-teorii-k-praktike-strategicheskogo-upravleniya>
2. Жемчугов А.М. Иерархия системы стратегического управления организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 3-20.
3. Малыгина Т.Ю. Особенности стратегического управления государственными и муниципальными учреждениями // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 452-454.
4. Кузнецов Ю.В. Государственное стратегическое управление. – М.: Питер, 2014. – 205 с.
5. Масааки И. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 345 с.

## Adaptation of Business-Models of Strategic Management in State Non-Profit Organizations

*O.N. Vishniakova*  
*The Kazan State Power University*

*Present conditions of socio-economic development predetermine the necessity to enhance methods, models and tools of strategic management in state organizations. The paper dwells upon the need to adapt business-models to state governance taking into account the accumulated experience and well-tried tools.*

*Keywords: strategic management, state non-profit organizations, business-models, adaptation of management mechanisms, kaizen-management, balanced scorecard system.*