

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**Т.А. Субботина**

магистрант

**И.В. Попова**

доцент, канд. экон. наук

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Россия. Владивосток*

*Что такое стратегическое управление? Каковы ключевые различия в элементах стратегического управления между гос. учреждениями и коммерческими организациями? Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии управления в гос. Учреждениях? На эти и другие вопросы можно найти ответы в данной статье.*

***Ключевые слова и словосочетания** управление, стратегическое управление, особенности управления, бюджетные учреждения, государственные учреждения, стратегия.*

### FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS

*What is strategic management? What are the key differences in the elements of strategic management between the state. institutions and commercial organizations? What factors influence the choice of management strategy in the state. Institutions? These and other questions can be answered in this article.*

***Keywords:** management, strategic management, management features, budget institutions, government institutions, strategy.*

Понятие стратегического управления введено в 60-70х годах прошлого века для разграничения следующих понятий: управления, осуществляемого на высшем уровне и текущего управления. В создание стратегического менеджмента как новой дисциплины внесли вклад многочисленные авторы. К ключевым фигурам, оказавшим наибольшее влияние на ее формирование, принято относить Альфреда Чандлера, Игоря Ансоффа и Питера Друкера.

Существует множество понятий стратегического управления. Одно из ключевых подразумевает, что стратегическое управление – это управление организацией, предприятием или учреждением в долгосрочной перспективе. То есть это управление рассчитано на долгосрочные цели и действия организации (учреждения) и предусматривает комплекс взаимосвязанных долгосрочных мер и подходов.

В качестве основных этапов стратегического управления выделяют:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

Стратегическое управление является универсальным подходом, который применим не только к коммерческим, но и к государственным и муниципальным учреждениям. Для эффективной реализации стратегии управления в государственных и муниципальных учреждениях важно учитывать специфику их деятельности и структурные особенности.

Факторы, оказывающие влияние на стратегическое управление в государственных и муниципальных учреждениях:

- жесткая регламентированность деятельности законодательством.
- повышенный контроль со стороны государства и проверяющих органов.
- нехватка бюджета и персонала.
- бюрократизм.

Миссия и цели государственных учреждений не должны идти в разрез со стратегиями и

программами развития, принятыми на региональном, федеральном и муниципальном уровне. Соответственно проекты развития учреждений формируются на их основе.

Помимо этого, ключевым отличием является то, что стратегическое управление государственных учреждений направлено на достижение общественно важных целей и задач, а не на получение прибыли, как в коммерческих организациях. Соответственно набор показателей для оценки и контроля выполнения стратегии будет кардинально другой и в большинстве своем состоять из качественных, а не количественных показателей.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Помимо этого, значительное влияние на внедрение стратегического управления в государственных учреждениях является отсутствие необходимого опыта в разработке стратегических планов и недостаточный уровень квалификации персонала. При этом персонал выступает в качестве основного рычага достижения поставленных целей и задач. Нехватка ставок и финансирования не позволяет привлечь к работе в государственных учреждениях необходимых специалистов, а управленческий персонал имеет профильное деятельности учреждения образование и зачастую не владеет экономическими и управленческими навыками, необходимыми в процессе стратегического планирования.

Также при внедрении стратегического управления особое внимание следует уделить на мотивацию персонала, так как она значительно ниже, чем в коммерческих организациях. Централизованность в гос. учреждениях также снижает эффективность стратегического управления. Снижается уровень ответственности и исполнительности работников.

Немаловажным фактором, который уже затрагивался ранее, является финансирование гос. учреждений. Оно происходит из бюджета и на строго запланированные статьи затрат. Это значительно снижает гибкость стратегического управления, скорость реагирования организации на изменения.

Тем самым снижается возможность оперативного маневрирования. Также на это оказывает влияние расширенная централизованная система и отсутствие возможности самостоятельного принятия решений в гос. учреждениях. Данную проблему можно иногда наблюдать в крупных коммерческих холдингах и организациях где нет отделов планирования и реагирования, а также отсутствует четкое разграничение функциональных обязанностей по отделам.

К плюсам относится относительная стабильность и защита гос. учреждений вышестоящими органами управления. Внешнее финансирование также можно отнести к плюсам. Рассмотрим их более подробно.

Государственные и муниципальные учреждения в большинстве находятся на полном финансировании. То есть при реализации стратегического управления учреждение не заинтересованно в увеличении прибыли.

Стабильность и защита гос. учреждений вышестоящими органами управления позволяет учреждениям развиваться в рамках действующего законодательства. Зачастую, финансовые кризисы и нестабильная ситуация в стране в первую очередь оказывают влияние на коммерческие организации. Однако такая стабильность и уверенность в том, что учреждение не обанкротится, порождает отсутствие мотивации персонала к выполнению стратегических планов. Любые новые функциональные задачи в рамках реализации стратегического управления в учреждении воспринимаются персоналом, как дополнительная нагрузка к основным задачам. Объем работы растет, а заработная плата из-за ограниченности внешнего финансирования остается той же.

Далее рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду гос. учреждений. Они отличаются высоким уровнем стабильности и определенности. Это вызвано тем, что деятельность учреждений строго регламентирована (есть типовые штатные расписания, отраслевые регламенты по начислению заработной платы, требования по ведению бухгалтерского учета, проведению торгов и т. д.). Стабильность внешней среды объясняется упоминаемыми ранее отраслевыми государственными, региональными и муниципальными стратегиями, программами и концепциями.

Ключевые различия в элементах стратегического управления между гос. учреждениями и коммерческими организациями представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

## Различия в элементах стратегического управления между гос. учреждениями и коммерческими организациями

| Элемент стратегического управления     | Коммерческое предприятие  | Государственные учреждения  |
|--|---|---|
| Бюджет                                 | Определяется руководством организации на основе анализа   | Регламентирован муниципальным, региональным или федеральным заданием  |
| Уровень мотивации персонала            | Регулируется руководством предприятия по собственному усмотрению  | Низкий, регулируется слабо  |
| Основная цель                          | Получение прибыли, или связаны с получением прибыли   | Общественно значимые функции  |
| Внешняя и внутренняя среда             | Подвержена постоянным изменениям, плохо регулируется  | Относительно стабильны, в силу действия регламентирующих документов   |
| Контроль и оценка результативности     | Находится в компетенции непосредственного руководителя  | Осуществляется специальными органами, населением, гражданами, а также самим учреждением                           |
| Квалификация персонала                 | Возможность непрерывного обучения сотрудников, повышения квалификации, совершенствования техники решения проблем. | В большинстве случаев ограничивается профильным образованием. Обучение и повышение квалификации происходит редко. |
| Формирование стоимости услуг (товаров) | Определяется на основе рыночных механизмов определения стоимости  | Устанавливается на основе действующего законодательства, приказов и положений.                                    |
| Направленность                         | На правила и процедуры, оценку затрат.  | На цель, миссию и мониторинг результативности (социальной значимости) деятельности                                |

Таким образом, при внедрении стратегического управления учреждениям государственного и муниципального сектора важно учитывать ряд специфических особенностей, рассмотренных выше. Четко сформулированная миссия учреждения, правильное распределение обязанностей, получение максимальной отдачи от квалифицированных работников умственного труда, повышение эффективности их труда — важные аспекты в процессе стратегического управления государственными и муниципальными учреждениями.

Построение эффективного стратегического управления на предприятиях государственного и муниципального сектора выступает в качестве приоритетной государственной задачи, поскольку они являются важнейшими элементами полноценного функционирования общества и призваны удовлетворять общественно значимые потребности.

1. Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2013. № 19. С. 16–18.

2. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг». / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. 4-е изд., стер. М.: Издательство «Омега-Л», 2015. 464 с.

3. Ермолина, Л.В. Место и роль оценки стратегической эффективности в процессе управления предприятием / Л.В. Ермолина // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 7 (108) С. 30–36.

4. Назаров, В.П. Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления / В. П. Назаров // Власть. 2013. № 12. С. 4–11.