



С. А. СЕРГЕЕВА

научный сотрудник кафедры управления активами МГИМО
МИД России, кандидат экономических наук

S. A. SERGEEVA

Researcher with the Chair of Asset Management of MGIMO University,
PhD in Economics

Актуальные тренды в менеджменте

Current Trends in Management

В современном менеджменте можно обозначить несколько важных трендов, которые оказывают влияние на эффективную работу государственного сектора. В России и других странах в государственном управлении применяют принципы бережливого производства, причем с опорой на эти принципы внедряется система управления по результатам. Такой подход ориентирует органы исполнительной власти на преумножение главной ценности в деятельности государства – качества государственных услуг для граждан. Еще один тренд в современном управлении – клиентоцентричность, ориентация на потребности граждан при выстраивании рабочих процессов. В условиях глобальной цифровизации все больше граждан получают сервисы в электронном виде, поэтому одна из актуальных задач властных структур – забота о безопасности в цифровом пространстве и росте цифрового доверия. Внедрение ESG-принципов в управление, в том числе в сферу инвестиций для поддержания экономики мегаполиса, создает новые возможности для устойчивого развития города как центра притяжения людей и ресурсов, источника инноваций, новых управленческих практик и наукоемких технологий.

Several notable trends could be identified in modern management, which have an effect on public sector efficiency. In Russia and other countries the principles of lean production are employed in the public sector management, and which is more, the results-based management system is being introduced. Such an approach serves as a guiding principle for the state executive in what affects the augmenting of the state's main value – the quality of state services to the citizens. Another modern management trend is that of customer centricity, that is – orientation towards people's needs when organizing working processes. Under global digitalization conditions, ever greater numbers of citizens receive their services digitally, which is why it is one of the biggest challenges for the powers that be to take special care of a greater security in the digital domain and a greater people's digital trust. Introduction of ESG principles into management, including the investment sphere to support the metropolis' economy, opens new vistas for the city's sustainable development as the gravity center of people and resources, as a source of innovation, new managerial practices and knowledge-intensive technologies.



Ключевые слова: государственное управление, бережливое производство, цифровизация, управление по целям, принципы ESG, стратегическое управление.

Key words: public administration, lean production, digitalization, management by objectives, ESG principles, strategic management.

Для цитирования: Сергеева С. А. Актуальные тренды в менеджменте // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 58–64.

For citation: Sergeeva S. A. Current Trends in Management. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 58-64. (In Russ.).

Современное управление – динамично развивающаяся область, которую затрагивает множество актуальных трендов, таких как, например, тотальная цифровизация или изучение психологии поведения лидеров и подчиненных. Тема управления поведением привлекает особое внимание в кризисные моменты, когда менеджерам необходимо оперативно оценивать ситуацию и брать на себя ответственность за принятие решений.

Государственный сектор, несмотря на определенную консервативность, значительно продвинулся в использовании управленческого инструментария, и сегодня в его арсенале – обширный спектр разнообразных технологий, заимствованных из бизнес-среды. К примеру, в настоящее время в практику государственного управления вводятся элементы так называемого бережливого производства. Данная концепция была разработана в 1950-е гг. для управления процессами в японской автомобилестроительной корпорации «Тойота». Затем она получила широкое распространение в бизнесе. Среди принципов бережливого производства – постоянное улучшение (система Кайдзен), бережливая логистика, бережливое строительство, бережливая организация рабочего места и др. Основная идея бережливого производства заключается в минимизации действий, которые расходуют производственные запасы, но не приносят пользы для потребителя. Концепция предполагает ответственное отношение к клиенту и максимальное вовлечение каждого сотрудника в оптимизационные процессы на предприятии. Бережливое производство означает правильную организацию всех процессов – это обязательное условие для эффективного управления. Внедрение данной концепции в практику приводит к процессному управлению, т. е. созданию и реализации системы бизнес-процессов, связанных друг с другом и направленных на достижение определенного результата.

Ранее бережливое производство позволило «Тойоте» стать производителем качественных и доступных по цене автомобилей на мировом рынке. Сейчас принципы бережливого управления позволяют системно поддерживать цифровую трансформацию, которая происходит в государственном секторе.

Многие теоретики и специалисты по государственному управлению рекомендуют продолжать внедрение системы управления по результатам взамен привычной функциональной модели. Согласно последней, подразделения наделялись полномочиями при выполнении схожих задач и функций и взаимодействовали только через руководителей, а сотрудники не были мотивированы на достижение конкретной конечной цели. При переходе к управлению по результатам в центре внимания оказывается создаваемая ценность. В государственном секторе она заключена в совокупности сервисов, предоставляемых населению. Государство существует ради граждан, и обычные люди являются в определенной степени клиентами, которые должны получать государственные услуги достойного качества и своевременно. Для выполнения этих задач цифровые технологии подходят как нельзя более кстати. Работа государственных служащих оптимизируется на основе электронного документооборота. Взаимодействие ведомств организовано через компьютерные сети, а граждане получают государственные услуги онлайн. Есть интересные примеры внедрения принципов бережливого управления в государственном секторе разных стран. Такие шаги предприняты в Японии для стимулирования безотходной деятельности, которая позволяет стране экономить ограниченные энергоресурсы. В России работает процессный офис в Федеральной налоговой службе. Любые предлагаемые изменения обязательно проходят процедуру оценки сущности и ценности планируемых к внедрению процессов. Выявляются их участники и проводится оптимизация с применением цифровых технологий [1].

В настоящее время в практику государственного управления вводятся элементы так называемого бережливого производства

Главный вывод, который можно сделать из концепции бережливого управления: любой бизнес-процесс содержит в себе

потенциал для бережливой стратегии. Каждая задача, поставленная перед государственными учреждениями, предоставляющими услуги для граждан, – это реальная возможность для совершенствования и повышения результативности.

Управление рисками становится важной компетенцией современного руководителя в государственном секторе

Сегодня управленцы принимают решения в условиях турбулентности среды, неопределенности, вызванных сложными социально-экономическими отношениями в мире. Поэтому управление рисками становится важной компетенцией современного руководителя в государственном секторе. Эффективным средством для организации работы государственных служащих в кризисных условиях может стать антикризисный инструментарий [11]. Данные методики уже нашли применение в корпоративном менеджменте [9]. Модель управления рисками разработана голландскими специалистами [14] в период недавнего локдауна и несет в себе образ плывущего корабля. Капитан не только командует, но и полностью отвечает за судно, а его компас – это ценности и убеждения, которым он следует. В соответствии с данной моделью лидер организации должен выбрать для себя один из пяти вариантов поведения:

- 1) технократ (следует технологическому прогрессу в своих решениях);
- 2) новатор (стремится к новизне решений);
- 3) компенсатор (находит баланс между человечностью, заботой о природе и получении максимальной прибыли);
- 4) защитник (защищает общественные интересы);
- 5) наблюдатель (принимает решение на основе анализа информации).

Для руководителя государственного ведомства, очевидно, приоритетными вариантами будут четвертый и пятый. Однако для некоторых учреждений больше подойдет второй тип поведения лидера. Способность оперативно приспосабливаться к непрерывно воз-

никающим вызовам необходима для организаций, которые принимают на свои плечи всю тяжесть кризисных периодов. (В такой ситуации оказались, в частности, сферы здравоохранения и образования в 2020 и 2021 гг.) В моменты, когда отсутствуют предписания сверху, руководитель государственной структуры берет на себя ответственность за весь коллектив. Он вынужден быть очень гибким в своих решениях, чтобы противостоять негативным изменениям и адаптировать рабочие процессы для нормальной жизни организации в условиях реализовавшихся рисков.

Модель управления рисками применима для таких направлений, как управление персоналом и оперативное управление (включая управление всеми видами ресурсов – материальными, финансовыми, энергетическими и т. п.). Она помогает руководителю в поддержке инициативы сотрудника, в поиске возможностей для совместного обсуждения задач и принятия решений.

Еще один заслуживающий внимания управленческий тренд – это клиентоцентричность. Данная практика предполагает постоянное улучшение взаимоотношений с клиентом. С одной стороны, клиентоцентричный подход можно рассматривать как продолжение продуктового подхода: потребности и пожелания клиентов становятся определяющими при производстве. С другой стороны, ориентация на нужды клиента становится инструментом дизайна модели бизнеса. Формируется такая структура организации, которая позволит предлагать продукты или услуги, максимально адаптированные к запросам клиентов и потому заведомо востребованные. Для того чтобы максимизировать эффективность взаимодействия с клиентами и выиграть на рынке, компаниям необходимо отбирать наиболее подходящих сотрудников, развивать их сильные стороны, правильно назначать им профессиональные роли. Им нужна поддержка со стороны квалифицированных менеджеров. Далее, имея крепкую команду, можно предпринять активные шаги, чтобы привлечь клиентов. Описанный алгоритм лежит в основе управления по целям [2], благодаря которому сотрудники должны приходить к пониманию

целей работы организации. При управлении по целям, помимо направленного отбора персонала, создаются возможности для постоянного совершенствования профессиональных навыков работников, для взращивания в них чувства сопричастности деятельности организации. В конечном итоге сотрудники усваивают сформированную систему корпоративных ценностей.

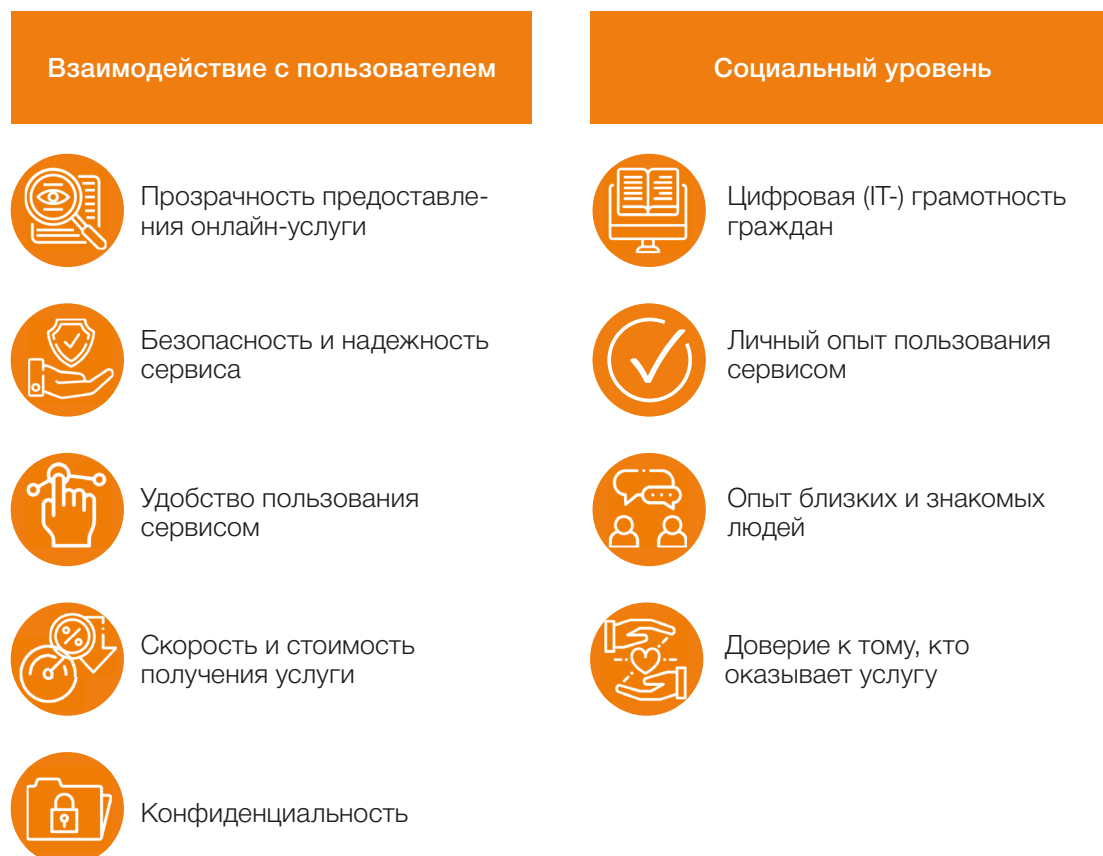
Если рассматривать клиентоцентричное управление и управление по целям в приложении к государственному сектору, то эти подходы проявят себя наиболее эффективно в сфере контроля за оказанием государственных услуг. Факты недостаточно высокого качества услуг, низкой оперативности при устранении проблем и жалобы клиентов будут стимулировать государственные службы к избавлению от недостатков в работе. В условиях цифровизации, по-видимому, клиенто-

центричность и управление по целям станут весьма эффективными подходами для улучшения государственных сервисов. Кроме того, благодаря названным управленческим практикам государственные служащие станут более заинтересованными в реализации своей миссии в обществе.

Один из современных управленческих трендов – цифровое государственное управление – находит широкое отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Цифровое управление не только в частном, но и в государственном секторе требует гарантий в области цифрового доверия (рис. 1). Цифровое доверие – это относительно новое понятие, относящееся к области безопасности в цифровом пространстве. Его можно определить как чувство надежности у граждан при пользовании цифровыми технологиями и уверенность в намерениях контрагента.

РИС. 1

Факторы цифрового доверия



Цифровое пространство и новые технологии расширяют возможности человека, сближают взаимодействующие стороны – граждан и государственные институции

Наше государство внедрило цифровые платформы (к примеру, портал «Госуслуги»), и мы наблюдаем устойчивую тенденцию к тому, что все больше людей начинают активно ими пользоваться. Положительная динамика объяснима. Благодаря переводу государственных услуг в цифровое пространство уменьшается время на взаимодействие с государственными органами. В результате граждане охотнее обращаются к электронному формату государственных сервисов. К примеру, в 2020 г. в Москве заявки на поступление в первый класс школ подали в электронном формате более 70% заявителей, тогда как в 2016 г. их было менее 30%.

Цифровое пространство и новые технологии расширяют возможности человека, сближают взаимодействующие стороны – граждан и государственные институции. По мере все более активных онлайн-коммуникаций в обществе растет уровень доверия к государственным учреждениям. Однако следует учитывать, что сами социальные связи, увеличиваясь в числе благодаря легкости общения в цифровом пространстве, становятся более хрупкими и слабыми. Важно понимать, что цифровое доверие не заменяет институциональное, социальное и личностное доверие – они существуют вместе. Под его воздействием остальные типы доверия постепенно видоизменяются. Если говорить об институциональном доверии (доверии к государственным институтам), с появлением цифрового правительства возникает новое пространство для коммуникаций между властью и жителями, взаимодействие с властными структурами упрощается, что может положительно влиять на уровень институционального доверия.

Управление развитием мегаполисов неотделимо от реализации принципов ESG¹. Несмотря на сегодняшние социально-экономические обстоятельства и санкционное давление, данный тренд по-прежнему остается в повестке коммерческого сектора и власти. Элементы ESG, заимствованные из бизнес-среды и введенные в практику государственного управления, переходят на принципиально новый уровень принятия решений. Изменяются процедуры и технологии их исполнения, и они влияют на качество жизни большого количества людей. Для примера: крупнейшие экологические направления государственного инвестирования, где наиболее ярко проявляются названные принципы [10]:

- внедрение проектов по декарбонизации;
- снижение углеродоемкости производства;
- развитие климатических проектов.

В настоящее время поиски новых управленческих решений на основе принципов ESG ориентированы в первую очередь на апробацию отечественных разработок, практик и стандартов [10]. Баланс между социальными, экологическими и экономическими потребностями города – это основа стабильной урбанизации. Вместе с тем городское пространство должно развиваться, причиняя минимальный возможный ущерб окружающей среде. В стремлении к равновесию управление городом на основе принципов ESG учитывает мнения специалистов, запросы простых граждан и научное знание.

Один из приоритетных трендов в государственном управлении сегодня – применение стратегического подхода. Он оправдывает себя при управлении сложными социально-экономическими системами. Долгосрочные цели служат ориентиром в сегодняшней нестабильной ситуации, помогая возвращаться на намеченный курс даже после масштабных внешних влияний. Следует отметить, что при формировании стратегий развития городов использование шаблонов стратегического управления до некоторой степени ограничено [2].

¹ Англ. Environmental, social, governance principles – принципы управления с учетом охраны окружающей среды, обеспечения благоприятных условий труда для сотрудников и корпоративного управления.

Большие города сегодня развиваются в условиях глобализации и следуют общим социально-экономическим паттернам [8, 12, 13]. Именно поэтому обмен управленческим опытом между странами так актуален. Однако особо крупные города, такие как Москва, являются важными структурными элементами национальной экономики [4], а значит, для них необходима индивидуальная стратегия с учетом особенностей национальной социально-экономической среды.

Мегаполисы в разных странах выступают центрами притяжения людей, капитала и ресурсов. Сюда стремятся попасть специалисты с высокой квалификацией. Здесь появляются технологические инновации и новые виды деятельности, апробируются передовые технологии, направленные на стабильное развитие города.

Москва соответствует всем критериям мировых мегаполисов и среди них входит в пятерку лидеров, имея объем ВВП более 1 трлн долл. Москва и Московская область генерируют 25% ВВП страны [7]. Вместе с тем мегаполису мирового масштаба требуются колоссальные финансовые средства на поддержание деятельности организаций, городской инфраструктуры и безопасности среды. Развитие агломераций сегодня нуждается в активной работе властей по привлечению как крупного капитала, так и средств частных инвесторов.

Правительство Москвы успешно реализует меры, направленные на привлечение инвестиций в столичный бюджет. В первую

Один из приоритетных трендов в государственном управлении сегодня – применение стратегического подхода

очередь, власти создают благоприятный инвестиционный климат в Москве, вводя налоговые льготы, льготное кредитование и выдавая субсидии для развития бизнеса. Они проводят государственные закупки для города, поддерживая отечественных производителей [5]. Еще одно направление – консультации и сопровождение инвестиционных проектов. Власти оказывают помощь в локализации промышленных и производственных предприятий, запускают строительные и архитектурные проекты по освоению свободных городских пространств. Их основная задача – повышение инвестиционной привлекательности для застройщиков и увеличение числа рабочих мест. Для оперативной связи бизнеса с властью в режиме онлайн создан сервис «Московский инвестор», он запущен на городской платформе для поставщиков «Инвестиционный портал города Москвы».

Глобальные коллизии в социально-экономическом пространстве порождают все новые вызовы для управленцев. Однако возникающие проблемы в результате создают пространство для развития методик, подходов и концепций, дающих энергию для дальнейшего развития мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. Москва: РАНХиГС, 2021. 184 с.
2. Костина А. О. Сравнительный анализ концепций городского пространства А. Лефера и М. Кастельса // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 2. С. 28–31.
3. Москва в цифрах // Инвестиционный портал города Москвы: [сайт]. URL: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (дата обращения: 15.05.2022).
4. Прохоров А. В. Стратегическое развитие мировых мегаполисов: систематизация факторов влияния // Управление риском. 2021. № 4.
5. Сергей Собянин обсудил с производителями меры поддержки мукомольной и хлебопекарной отрасли // Официальный сайт Мэра Москвы. 21.04.2022. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/8260050/> (дата обращения: 26.04.2022).
6. Оценка цифровой готовности населения России. Доклад НИУ ВШЭ / Н. Е. Дмитриева, А. Б. Жулин, Р. Е. Артамонов, Э. А. Титов; НИИ «Высшая школа экономики». М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2021. 86 с. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/464963752.pdf> (дата обращения: 15.05.2022).

7. Экономика Московской агломерации входит в пятерку крупнейших в мире // Официальный сайт Мэра Москвы. 28.04.2021. URL: <https://www.mos.ru/news/item/90091073/> (дата обращения: 26.04.2022).
8. Combes P., Duranton G., Gobillon L. The identification of agglomeration economies // *Journal of Economic Geography*. 2011. Vol. 11. Is. 2 (March). Pp. 253–266. DOI: 10.1093/jeg/lbq038.
9. Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance (Contributions to Management Science) / editors Dincer H., Yüksel S. Berlin: Springer, 2021. 419 p. DOI: 10.1007/978-3-030-72288-3.
10. ESG-финансы и роль ВЭБ.РФ // ВЭБ.РФ: [сайт]. URL: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljonoe-finansirovanie/zelenye-finansy-i-rol-veb-rf/> (дата обращения: 26.04.2022).
11. Helmold M. *Successful Management Strategies and Tools: Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Switzerland: Springer, 2021. 247 p. DOI: 10.1007/978-3-030-77661-9.
12. Henderson J., Nigmatulina D., Kriticos S. *Measuring Urban Economic Density*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2018. 70 p. DOI: 10.1596/1813-9450-8678.
13. The Globalizing Cities Reader / editors Ren X., Keil R. 2nd ed. London: Routledge, 2017. 512 p. DOI: 10.4324/9781315684871.
14. Van der Sluis L. E. C. *Leadership for Risk Management. Navigating the Haze with Modern Techniques (Future of Business and Finance)*. Berlin: Springer, 2021. 88 p. DOI: 10.1007/978-3-030-69407-4.

REFERENCES

1. Ozharovskiy K. A., Tkachevoy K. A., editors. *Berezhlivoe Upravlenie v Gossektore. Kak Naladit' Processy* [Lean Management in the Public Sector. How to Handle the Processes]. Moscow: RANePA, 2021. 184 p. (In Russ.).
2. Kostina A. O. Comparative Analysis of Urban Space Concepts of A. Lefer and M. Castells. *Humanities, social and economic sciences*, 2015, no. 2, pp. 28–31. (In Russ.).
3. Moscow in Figures. *Investment portal of the City of Moscow*: [website]. Available at: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (accessed: 15.05.2022). (In Russ.).
4. Prokhorov A. V. Strategic Development of World's Megacities: Systematization of Factors of Influence. *Risk management* [Upravlenie riskom], 2021, no. 4. (In Russ.).
5. Sergey Sobyenin Discussed Support Measures for Flour-grinding and Baking Industries with the Producers. *Moscow Mayor's official website*, 21.04.2022. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/8260050/> (accessed: 26.04.2022). (In Russ.).
6. Dmitrieva N. E., Zhulin A. B., Artamonov R. E., Titov E. A., "Higher School of Economics" Research Institute. *Evaluation of Russian Population's Digital Readiness. HSE Report*. Moscow: HSE Publishing House, 2021. 81 p. Available at: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/464963752.pdf> (accessed: 15.05.2022). (In Russ.).
7. Moscow Agglomeration Economy Is Rated among the World's Top Five. *Moscow Mayor's official website*, 28.04.2021. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/90091073/> (accessed: 26.04.2022). (In Russ.).
8. Combes P., Duranton G., Gobillon L. The Identification of Agglomeration Economies. *Journal of Economic Geography*, 2011, vol. 11, is. 2 (March), pp. 253–266. DOI: 10.1093/jeg/lbq038.
9. Dincer H., Yüksel S., editors. *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance (Contributions to Management Science)*. Berlin: Springer, 2021. 419 p. DOI: 10.1007/978-3-030-72288-3.
10. ESG Finances and the role of WEB.RF. *WEB.RF*: [website]. Available at: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljonoe-inansirovanie/zelenye-finansy-i-rol-veb-rf> (accessed: 26.04.2022).
11. Helmold M. *Successful Management Strategies and Tools: Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Switzerland: Springer, 2021. 247 p. DOI: 10.1007/978-3-030-77661-9.
12. Henderson J. V., Nigmatulina D., Kriticos S. *Measuring Urban Economic Density*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2018. 70 p. DOI: 10.1596/1813-9450-8678.
13. Ren X., Keil R. (eds.). *The Globalizing Cities Reader*, 2nd ed. London: Routledge, 2017. 512 p. DOI: 10.4324/9781315684871.
14. Van der Sluis L. E. C. *Leadership for Risk Management. Navigating the Haze with Modern Techniques (Future of Business and Finance)*. Berlin: Springer, 2021. 88 p. DOI: 10.1007/978-3-030-69407-4.