

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский университет дружбы народов»

На правах рукописи

ТХОРИКОВ БОРИС АЛЕКСАНДРОВИЧ

РЕАЛИЗАЦИЯ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор
Ефремов В.С.

Москва – 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	19
1.1 Эволюция менеджмента и теоретические предпосылки возникновения индикативного подхода в управлении.....	19
1.2 Сущность и функции индикативного управления	43
1.3 Концептуальное представление индикативного управления организациями общественного сектора	55
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	84
2.1 Методология индикативного целеполагания.....	84
2.2 Особенности индикативного мониторинга.....	95
2.3 Методы-регуляторы индикативных воздействий	112
ГЛАВА 3 МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	123
3.1 Концептуальные положения механизма	123
3.2 Институциональные связи организаций общественного сектора	146
3.3 Параметры организаций – объектов индикативного управления	157

ГЛАВА 4 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	174
4.1 Методика индикативного управления и интегральные параметры деятельности.....	174
4.2 Системы индикаторов оценки деятельности организаций	188
4.3 Разработка программы развития с применением методов-регуляторов	195
ГЛАВА 5 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	216
5.1 Механизм внедрения и верификации	216
5.2 Оценка эффективности разработок индикативного управления.....	225
5.3 Реализация решений информатизации индикативного управления	253
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	270
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	274
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	334

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современной мировой тенденцией является рост производства и потребления продуктов и услуг общественного сектора, выступающих одним из ключевых факторов прогресса общества. Подобная динамика характерна и для России, государство в число приоритетных целей выдвигает развитие человеческого капитала – естественно необходимого ресурса для экономического развития в рамках IV-V технологических укладов периода 2020-2080 гг. Однако несформированный в конце XX века запрос на развитие теории и методологии организационного менеджмента привел к тому, что управление общественным сектором осуществляется без использования специальных подходов, преимущественно, на основе программно-целевого, сетевого, макроэкономического, стратегического планирования и других методов, созданных отечественными учеными-экономистами (Л.В. Канторович, В.С. Немчинов, В.В. Новожилов, В.М. Глушков и др.) в 50-х годах XX века для промышленности III технологического уклада¹. Воспринимающих организацию-производителя общественных благ как механистичную систему, ведущую рациональную деятельность в предсказуемой среде, перерабатывающую предоставляемые ресурсы по регламентированным нормам и правилам, гарантирующим заданное качество и объем конечного продукта. Подобная практика вступает в определенные противоречия с положениями институциональной теории и системно-динамического подхода в менеджменте, свидетельствующими о наличии множества особенностей, внутрисистемных и межсистемных связей организаций, зачастую, имеющих большее влияние на ее работу, чем планы и указания вышестоящего субъекта управления.

¹ Дрогобыцкий И.Н. Эволюция организационного менеджмента в контексте теории длинных волн // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. – № 2. – С. 28-36; Кони́на Н.Ю. Шестой технологический уклад и менеджмент современных компаний // Вопросы экономики и права. – 2014. – № 3. – С. 43-46

Динамика в общественном секторе также неоднозначна. Например, в одной из ключевых отраслей – сфере здравоохранения, при повышенном патронаже государства, увеличении объемов финансирования (до 2019 г.) из федерального бюджета (например, в 2018 г. – 4,1% от ВВП, в 2016 г. – 3,8 от ВВП) и росте оказания платных услуг (свыше 10 млрд рублей в год), нет значительных общесистемных улучшений, в т.ч. в области автоматизации управления. Об этом свидетельствует невысокая удовлетворенность населения медицинской помощью (30%), позиции России в рейтинге эффективности здравоохранения, составленном агентством Bloomberg (2018 г. – 53 позиция (из 56); 2016 – 55 (из 55); 2014 – 51 (из 51)). И ситуация может дополнительно обостриться при сокращении расходов на здравоохранение в период 2020-2022 гг.

Исходя из этого, можно сформулировать *научную проблему* – дальнейшее качественное развитие общественного сектора экономики России и, следовательно, человеческого капитала, не возможно при сохранении существующих подходов к управлению; требуется новая концепция менеджмента, способная обеспечить сбалансированное сочетание государственного регулирования (без которого невозможно производство общественных благ), законов рынка и современных знаний в области управления изменениями (стимулирующих индивидуальную эффективность организаций).

Основываясь на теории Д. Гелбрейта [432] о мотивах управленческих отношений, мы считаем, что подобный баланс может быть достигнут с помощью такого мотива, как стремления экономических акторов быть полезными друг другу. Поэтому новый концептуальный подход должен обеспечивать гибкость целеполагания – учет целей и их достижимость на всех уровнях управления, широкие границы хозяйственной самостоятельности организаций общественного сектора при гарантированной ресурсной поддержке, эффективные внутриорганизационные изменения при минимальном государственном воздействии и оперативную корректировку

управления с учетом динамичности внешней среды и вариативности запросов выгодоприобретателей на структуру и объем общественных благ.

Из числа существующих и формирующихся концепций менеджмента, отвечающих перечисленным требованиям и обладающих потенциалом для использования в IV-V технологических укладах, выбрано индикативное управление, позволяющее при должном методолого-методическом обеспечении в определенной мере нивелировать затруднения в работе организаций, вызываемые государственным участием, и усилить их социально-экономическую ответственность, проводить координацию деятельности множества экономических акторов в условиях цифровизации, повысить доверие и удовлетворенность потребителей общественных благ, и, самое главное, способное поддерживать изменения и эффективное развитие общественного сектора.

Степень научной разработанности темы исследования. Отсутствие в научной литературе систематизированных и обобщенных материалов, непосредственно посвященных исследованиям проблем управления организациями общественного сектора с позиции индикативного подхода, потребовало провести анализ работ по общетеоретическим вопросам менеджмента и смежным научным направлениям, что также обеспечило преемственность авторских положений с имеющимися теоретическими работами.

Теоретический концепт индикативного управления, детерминанты его развития раскрыты на основании работ Г. Авагяна, В. Автономова, А. Алексеева, А. Бондаренко, А. Бузгалина, В. Дудкина, Р. Ильиной, Д. Кларка, Н. Кондратьева, Э. Кузьбожева, Т. Миролубовой, Н. Морозова, Р. Нельсона, М. Осиповой, А. Петрова, Е. Поповой, Н. Розановой, Н. Сироткиной, О. Уильямсона, Э. Чемберлина, Б. Шогенова и других.

Результаты монографического анализа научной литературы по общетеоретическим вопросам функционирования организаций общественного сектора (В. Бурков, О. Виханский, Г. Гант, Ф. Гилбрет,

А. Маршалл, А. Наумов, Д. Норт, В. Катькало, Р. Лайкерт, Т. Ландауэр, В. Маршев, Э. Мэйо, Д. Муни, Г. Саймон, Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, М. Фоллет, Г. Форд, Г. Эмерсон и др.); по различным аспектам институциональных экономических школ (Г. Клейнер, В. Кокорев, Р. Коуз, Я. Кузьминов, У. Митчелл, А. Нестеренко, Р. Нуреев, А. Олейник, В. Полтерович, В. Радаев, В. Тамбовцев, В. Шапкин, А. Шаститко и др.) легли в основу определения сущности и особенностей организаций, условия функционирования которых требуют индикативных подходов к управлению.

Изучить и содержательно охарактеризовать институциональные связи организаций и их особенности как объектов индикативного управления позволили работы А. Аузана, Н. Бакова, В. Ерохина, И. Зубовой, О. Иншакова, Дж. Коммонса, В. Кругляковой, А. Липчиу, Е. Никитской, К. Новиковой, Н. Панченко, С. Полонского, И. Унгаевой, А. Федорова, Ю. Харинкина, Т. Храмковой и ряда других авторов.

Прикладные параметры функционирования организаций, необходимые для разработки методики индикативного управления, определены с учетом трудов зарубежных и отечественных специалистов, таких как А. Ветитнев, А. Вялков, А. Гретченко, В. Засканова, М. Иванов, Т. Князев, М. Кулапов, В. Лукьянова, Л. Маллинз, В. Масленников, Е. Мерзликина, Б. Мильнер, Л. Никулин, С. Растворцева, Б. Рендер, В. Стародубов, К. Хаксевер, О. Харт, И. Шейман и других.

Авторские инструменты индикативного управления организациями включают отдельные положения результатов исследований А. Брякиной, С. Виноградова, П. Воробьева, Р. Джеймса, В. Елиферова, О. Замятиной, Г. Кадакоева, С. Катасонова, Н. Махиновой, Г. Пича, М. Робсона, Н. Смирновой, С. Соханевича, М. Томиловой, М. Хаммера, М. Шаккум, Н. Якуповой, Н. Яшина и другие исследователи.

Разработка методики информационного обеспечения процессов индикативного управления осуществлялась автором с использованием работ Г. Вялкова, В. Гасникова, С. Гаспаряна, О. Дэниела, Р. Залилова, Т. Зарубина,

Г. Илюшина, А. Коптелова, К. Ландауэра, Г. Назаренко, Р. Сунгатова, Е. Финченко, С. Юсупова и других.

Анализ научной литературы показал, теоретико-методологическая и методическая основа данного подхода в настоящее время не сформирована, требует концептуально-эмпирической доказательной базы, доработанной до операционного уровня методического инструментария, учета сложившегося и перспективного организационно-экономического и институционального состояния общественного сектора. Важным нерешенным вопросом остается ограниченность методологии индикативного управления, преимущественно, процедурами целеполагания и определения набора индикаторов, без комплексного охвата прочих функций менеджмента и особенностей реализации для различных типов организаций. При этом, начиная с 2010-х годов, государственная доктрина управления в общественном секторе приобретает все большую индикативную составляющую, принимающую единство и целостность детерминированных понятий «национальная экономика – отрасль – организация – общественное благо», требующую методологического обеспечения всего цикла менеджмента. Таким образом, с учетом сформулированной научной проблемы, можно говорить об актуальности выбранной темы исследования.

Научная гипотеза – индикативное управление создает условия эффективного производства и потребления общественных благ, необходимых в достижении планируемого уровня качества жизни общества, путем выстраивания определенной системы отношений субъектов макро-, мезо- и микроуровней общественного сектора, синхронизирующей их деятельность и регулирующие воздействия, в том числе государственных институтов, стимулирующие экономическую самостоятельность организаций по проведению необходимых изменений, саморазвитию и самообучению, институциональным взаимодействиям с выгодоприобретателями общественных благ.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии концепции индикативного управления новыми методологическими положениями, механизмом реализации и комплексом методик, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организаций общественного сектора.

Для реализации поставленной цели и подтверждения гипотезы в диссертационной работе поставлены следующие **задачи**:

- определить теоретическую сущность и сформировать общеметодологический контур индикативного управления организациями общественного сектора;
- разработать методологический индикативный подход к постановке целей деятельности организаций общественного сектора;
- раскрыть методологические аспекты осуществления мониторинга в системе индикативного управления организациями;
- разработать методологический подход к принятию управленческих решений и выбора индикативных методов-регуляторов, обеспечивающих организационные изменения;
- спроектировать и обосновать механизм реализации индикативного управления, использующий институциональные связи и параметры функционирования организаций общественного сектора;
- создать и верифицировать методику индикативного управления применительно к организациям сферы здравоохранения (ОСЗ);
- разработать инструментарий автоматизированной экспертно-аналитической поддержки процессов индикативного управления ОСЗ.

Объектом исследования являются системы управления организациями общественного сектора экономики.

Предмет исследования – совокупность организационно-управленческих и институционально-экономических отношений, возникающих в процессе управления организациями общественного сектора.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Содержание диссертационной работы соответствует Паспорту специальности ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), по пунктам областей исследования: 10.1. Разработка проблем науки управления и методов ее познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления; 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса; 10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой; 10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

Теоретической и методологической основой исследования служит совокупность универсальных, общенаучных и специальных методов познания применительно к предмету исследования: синтез, классификация, формализация, абстрагирование, когнитивное моделирование; экономико-статистические методы (вариационная статистика, ранжирование, корреляционный, факторный, структурно-функциональный анализы,

статистическая обработка информационного массива, методы нормативов и системной динамики); социологические методы (анкетирование, экспертный опрос); табличные и графические методы интерпретации данных. Для обработки совокупности количественных данных применялись аналитические пакеты программ Microsoft Office и Mathcad. Системный подход позволил уточнить сущность и значение индикативного управления и предложить концепцию индикативного управления развитием организаций в современных условиях. Комплексный подход к проблеме обусловил выбор массива научной российской и зарубежной литературы по теории и практике управления организациями, а также сфокусировал исследование на совокупности организаций отрасли здравоохранения, ориентированной на производство общественно значимых продуктов.

Совокупность использованных данных, их анализ, обобщение и систематизация, дополненных частными методами, объединенных общей теоретической базой, методологией и логикой исследования, обеспечили научную достоверность и адекватную интерпретацию промежуточных и итоговых результатов работы, обоснованность и аргументированность практических выводов и рекомендаций.

Информационно-эмпирическая и институционально-нормативная база исследования сформирована на основе документов Правительства Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства здравоохранения Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства культуры Российской Федерации, Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, законов и подзаконных актов государственных органов Российской Федерации и ее субъектов. Информационной основой являлись материалы монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных конференций, профильных Интернет-ресурсов, периодических изданий, внутренняя первичная и статистическая отчетности

исследуемых организаций за период 2008-2019 гг., эмпирико-фактологические данные, собранные и обработанные автором. Репрезентативная совокупность использованных данных, их анализ, обобщение, систематизация и интерпретация обеспечили достоверность результатов исследования и полученных выводов.

Научная новизна результатов диссертационного исследования включает разработанные и доказанные методологические положения, механизм реализации, запатентованное и верифицированное методическое обеспечение процессов индикативного управления организациями общественного сектора, имеющих важное значение для решения проблем производства общественных благ и повышения качества жизни населения России в современных условиях.

Научная новизна конкретизирована в следующих положениях, отражающих наиболее значимые результаты диссертационной работы, выносимых на защиту:

1. Определена на основе комбинации системно-динамического и институционального подходов *теоретическая сущность* индикативного управления организациями общественного сектора, представляющая особую систему отношений между государственными институтами макро- и мезоуровня и хозяйствующими субъектами при использовании индикаторов для постановки целей развития, координации способов их достижения, распределения ресурсов, мониторинга и оценки деятельности; позволившая *сформировать методологический контур и концептуальные положения* индикативного управления, включающие: понятийный аппарат; особое содержание функций менеджмента; последовательность, принципы и ограничения реализации индикативного управления; набор элементов, описывающих условия и процессы функционирования организаций; комплекс управленческих воздействий, стимулирующих внутриорганизационные изменения и развитие; характеристики организаций – объектов управления; требования к индикаторам; что в совокупности *развивает* теорию управления

в контексте экстернальной и имманентной природы организационных изменений и унифицирует прикладные решения менеджмента на уровне организаций различных отраслей общественного сектора (п. 10.1 паспорта специальности 08.00.05);

2. Конкретизирован применительно к индикативному управлению методологический подход постановки целей деятельности субъектов общественного сектора экономики, *дополненный* новыми принципами, критериями и процедурой многоуровневого согласования целей, *позволяющий разрешить* проблемы: *планирования* сбалансированного производства общественных благ на всех уровнях управления, основанного на национальных приоритетах, с учетом преодоления институциональных разногласий стейкхолдеров, одновременного сохранения экономической свободы организаций и непрямого государственного участия в функционировании общественного сектора; *инициацию* внутриорганизационных изменений для обеспечения эффективности (п. 10.11 паспорта специальности 08.00.05);

3. Уточнены методологические положения мониторинга (понятийный аппарат, цели, кластеры групп принципов, функции и субфункции, этапы внедрения и осуществления), переводящие его от традиционного объектно-пассивного наблюдения к субъектно-активной части системы индикативного управления, *обеспечивающие решение* методических задач установления нормативов и операционализации их по индикаторам, определения критериев оценочной деятельности, осуществления сбора, накопления, систематизации и анализа данных о состоянии организации, причинах наблюдаемых изменений и факторах, их детерминирующих, что *позволяет реализовывать* управленческих решения по развитию организаций общественного сектора в условиях сочетания экономической самостоятельности организаций общественного сектора и внешнего контроля со стороны государственных институтов (п. 10.11 паспорта специальности 08.00.05);

4. Предложен методологический подход к принятию управленческих решений, особенностью которого является двухфакторная (значимые контрагенты среды, основные цели организаций) комбинация выбора индикативных методов-регуляторов: *во внешней среде* – технология управление имиджем, подкрепляющая трансфер ценности продуктов различным стейкхолдерам; проектное управление, создающее условия для партнерства и мотивации разных субъектов; *во внутренней среде* – контроллинг экономической деятельности и управление бизнес-процессами; определены его возможности по *использованию* при разработке программ развития организаций, обеспечивающих создание необходимых для потребителей общественных благ при заданной эффективности расходов (п. 10.11 паспорта специальности 08.00.05);

5. Спроектирован *механизм* индикативного управления, *обеспечивающий* преобразование целей, выраженных через значения индикаторов, служащих одновременно критериями эффективности и детерминирующих методы-регуляторы, в средства и формы их достижения с *учетом* институциональных связей и особенностей (внутриорганизационные, внешние) организаций как объектов индикативного управления, *доказаны* его преимущества для организаций общественного сектора, заключающиеся в создании на макроуровне рамочных условий для проведения изменений и их реализации на микроуровне с учетом свойств саморазвития и самообучения организаций (п. 10.8 паспорта специальности 08.00.05);

6. Разработана методика индикативного управления организациями общественного сектора, *включающая* механизм ее внедрения и реализации на региональном уровне, методическое обеспечение определения основных целей и параметров деятельности организации, формирования системы индикаторов и расчета их величины, применения управленческих методов-регуляторов, мониторинга достигнутых индикаторов и разработки программы развития; *апробация* методики и полученные результаты на примере организаций системы здравоохранения *позволили верифицировать* результаты

и обосновать перспективность использования методических положений индикативного управления для развития сферы производства общественных благ и повышения качества жизни в обществе (п. 10.8 паспорта специальности 08.00.05);

7. Разработана и запатентована информационная система экспертно-аналитической поддержки индикативного управления, *отражающая специфику* процессов организаций сферы здравоохранения и состоящая из трех модулей (формирование информационной базы и ввод плановых показателей; сбор и обработка учетных данных; контроль и управление), уникальность которой состоит в ориентации на клиентов, а не задачи и функции (как в традиционных для данной отрасли), что *позволяет на уровне организаций решать прикладные задачи* электронного администрирования бизнес-процессов, сокращения временных и материальных затрат на создание продукта, повышения удовлетворенности клиентов, а *на государственном уровне* – обеспечивает сопоставимость и полноту сведений о выполнении государственных программ, объективность оценки их эффективности и сценарии дальнейшего развития (п. 10.10 паспорта специальности 08.00.05).

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в дополнении научного знания в области менеджмента в части управления организациями общественного сектора в современных социально-экономических условиях и имеет следующие возможности применения:

- природа отношений государственных институтов и хозяйствующих субъектов в индикативном управлении может использоваться для теоретического обоснования решений по преодолению ситуаций «провалов» рынка в общественном секторе экономики;

- принципы, задачи, этапы и ограничения реализации индикативного управления дополняют теорию организационного развития сложных систем;

- совокупность представлений об институциональных связях и особенностях организаций развивает научные взгляды теории организации;

- содержание функций индикативного управления дополняет теорию управления организациями и дает методологический ключ к новому пониманию сущности организаций общественного сектора;

- общесистемные элементы контура индикативного управления составляют основу прикладной методологии процессов целеполагания, мониторинга и регулирования деятельности организаций;

Результаты исследования могут быть использованы в образовательной деятельности высших учебных заведений в программах высшего и дополнительного профессионального образования, в преподавании дисциплин по экономике и менеджменту, планированию и прогнозированию, методам принятия управленческих решений, информационным технологиям управления.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке научно-прикладного обоснования индикативного подхода к управлению организациями общественного сектора экономики, в том числе:

- общесистемные элементы методологии индикативного управления могут быть востребованы органами государственной власти для формирования стратегических целей и направлений развития организаций общественного сектора;

- методика целеполагания применима при создании прикладных процедур выбора, согласования, постановки и корректировки целей деятельности конкретных организаций;

- методика мониторинга востребована при анализе внутриорганизационных процессов, поиске слабых сторон, направлений развития и реинжиниринга организаций;

- комбинация методов-регуляторов индикативного управления, описание процедур и логики их отбора необходимы для стандартизации управленческих воздействий;

- механизм реализации индикативного управления организациями целесообразно использовать для устранения противоречий между

государственными институтами и организациями по поводу синхронизации производства и потребления общественных благ, распределения ресурсов;

- выявленные типовые проблемы ОСЗ могут быть положены в основу методических рекомендаций по разработке программ развития;

- разработанная и запатентованная информационная система управления может быть положена в основу методик проектирования автоматизированных систем управления для ОСЗ.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные выводы диссертационного исследования докладывались на научно-практических конференциях различного уровня в гг. Белгород, Волгоград, Воронеж, Гронинген (Нидерланды), Грозный, Екатеринбург, Красноярск, Курск, Минск (Республика Беларусь), Москва, Мурманск, Орел, Пермь, Санкт-Петербург, Севастополь, Смоленск, Чебоксары, Челябинск в период 2003-2019 гг.

Результаты исследований, связанные с разработкой методологических положений и практических рекомендаций в области индикативного управления организациями общественного сектора использованы:

- Правительством Белгородской области при регулировании развития общественного сектора Белгородской области в части: формирования концептуальной структуры бережливого управления в Правительстве Белгородской области; управления институциональными рисками при разработке и мониторинге реализации программ развития; организации согласования интересов стейкхолдеров при определении целевых показателей государственных программ Белгородской области (2019).

- Экспертным советом по вопросам развития региональной и муниципальной науки комитета по образованию и науке Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации седьмого созыва при моделировании инструментов управления институциональными рисками в программах развития образовательных организаций различных типов (2018).

– Департаментом здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области при реорганизации деятельности государственных бюджетных учреждений здравоохранения для формирования целей по методу TASKED, внедрения мониторинга по 14-ти параметрам деятельности и разработки программы развития (бюджет 34,9 млн руб) (2018).

– ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» при создании методического обеспечения учебных курсов «Экономика предприятия», «Управленческий учет» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры) (2018).

– Белгородским информационным фондом при подготовке стратегического целеполагания, системы целевых показателей и автоматизированного мониторинга в рамках регионального проекта по созданию специализированной информационно-аналитической системы «Безопасный город» (2016).

– В программе развития здравоохранения Белгородской области до 2020 года, подпрограмма №4 «Развитие государственно-частного партнерства», подпрограмма №11 «Совершенствование системы территориального планирования» (2015).

– Запатентованы Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2011612892 от 11.04.2011 г.).

Результаты внедрения подтверждены соответствующими документами.

ГЛАВА 1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Эволюция менеджмента и теоретические предпосылки возникновения индикативного подхода в управлении

Современная ситуация в российской социально-экономической среде характеризуется нарастающим влиянием принципиально новых вызовов и угроз информационного общества, с которыми неспособны эффективно справиться используемые государством подходы и методы стратегического управления. При этом несмотря на постепенное замедление структурного совершенствования общественного сектора и неизменно невысокое удовлетворение людей качеством общественных благ, государственные институты продолжают сохранять практику централизованного выбора вектора и декларативных темпов дальнейшего развития, постановки задач и жесткого контроля за оперативной деятельностью организаций-исполнителей в отраслях и сферах экономики со значительной долей участия государства [203], что существенно ограничивает использование рыночных механизмов и действенность рыночно ориентированных концепций менеджмента, а также провоцирует глубокий системный кризис, результатом которого является полная разобщенность субъектов общественного сектора [86].

Однако в современных социально-экономических условиях, государство становится только одним из акторов рынка. Так, в общественный сектор приходят новые игроки — коммерческие и некоммерческие организации, определяющие необходимость новых подходов к управлению, способных обеспечить, с одной стороны, регулирующую функцию

государственных органов, а, с другой – административно-хозяйственную самостоятельность акторов в достижении организационных целей и удовлетворении запросов на общественные блага.

Кроме того, научный интерес к исследованию концепций и проблем функционирования организаций общественного сектора в конце XX – начале XXI века определяется расширением их влияния на общественное развитие, терциаризацией мировой экономики и принципиальным изменением облика производительных сил [366]. Тенденция, по данным Всемирного банка такова: в так называемом мировом ВВП сфера услуг составляет около 69%; в США – 74% ВВП; в российской экономике – примерно 60%. Доминирует внутри самого третичного сектора социальная сфера – производство общественных благ, к которым предъявляются особенные требования: к объему, структуре, качеству, срокам получения и прочее. Однако социальная сфера России противоречива. С одной стороны, значительно увеличилась ее доля в ВВП, расширилась социальная инфраструктура и вырос спрос. С другой, существенно не изменился основной поставщик социальных продуктов – государственные (муниципальные) организации (предприятия), на долю которых приходится около 23-25% расходов федерального бюджета. Несмотря на сорокапроцентное сокращение доли государственных и муниципальных организаций в 2000-2017 гг. [281], объем их финансирования изменяется непропорционально выполняемым объемам работ, как сложилось в российской патерналистской практике. При этом не прекращаются дискуссии о нарастающей рассогласованности и отсутствии равновесия между национальными целями, работой отдельных организаций и запросами потребителей и прочее.

Научное обоснование новой концепции менеджмента, применимой для организаций общественного сектора, невозможно без предшествующего теоретического анализа генезиса и эволюции подходов к управлению, закономерностей изменения его экономических агентов.

В целом, развитие теории и методологии управленческой науки детерминировано эволюцией общественного производства, прогрессом производительных сил и включает одновременно *дескриптивную* (описательную), исследующую реальные процессы, и *нормативную*, состоящую в выработке усовершенствованных паттернов, составляющие. Они воплощены в некоторых общих *законах управления* (специализации, интеграции, экономии времени и др.), которые отражают тождественные и единые связи, процессы и отношения, характерные для всех изучаемых объектов, в нашем случае – организациям общественного сектора, Ф. Энгельс [199] называл это «форма всеобщности». На конкретном этапе развития общества (или как мы упоминали ранее – технологического уклада) проявляются особые закономерности развития организационных систем, соответствующих специфике производственно-технологических процессов, описываемые новыми научными концепциями, теориями и отдельными школами менеджмента [88, 159].

Так, теории классического менеджмента периода промышленной революции и индустриальной эпохи начала XX века отражали жесткий, технократический подход к управлению хорошо структурированными, статичными, практически не подверженными воздействиям внешних факторов организациями. В этот период основные проблемы менеджмента были сфокусированы на ускоренном развитии сферы производства, общественный сектор рассматривался преимущественно как часть инфраструктуры производства, необходимой для воспроизводства трудовых ресурсов, и не включался в проблематику исследований управленческой науки.

Однако постепенное возрастание производства нематериальных благ и распространение идей либерализма привело к формированию новой системы взглядов, например, теория бюрократии М. Вебера [60], теория О. Конта и Г. Спенсера [367], утвердившие понимание социотехнической системы как живого организма и примилившие стремление к активному экономическому

росту с необходимостью гуманного отношения к человеческим ресурсам включением в процесс управления социально-психологических, поведенческих и неформальных способов организационного взаимодействия. И под влиянием внедрения в производство результатов научно-технического прогресса в 20-30-е годы XX века поиск конкурентных преимуществ начал осуществляться в сфере умственного и интеллектуального труда, что окончательно сместило вектор теорий менеджмента на человека (отдельного члена организации и его мотивацию), от творческого потенциала и вовлеченности которого зависела успешность создания конкурентоспособного продукта.

Безусловно, эти тенденции нашли отражение и в системе государственного управления. В частности, в России проводниками либеральных идей стали крупные государственные деятели С. Витте, называвший задачей государства «интересы целого, пополнения пробелов и недостатков частно-хозяйственной системы, распространения благ культуры на все классы общества» [10], П. Столыпин, П. Милюков и др., руководствовавшиеся сходными взглядами при обосновании реформ тех лет (внедрение земства для управления народным образованием и здравоохранением, социальная направленность фабрично-заводского законодательства и пр.).

Различные социалистические учения, в частности, разработанная К. Марксом и его последователями политическая экономия капитализма, обосновали законы кооперации труда, укрупнения капитала (создания крупных фабрик и заводов, акционерного капитала), т.е. первоначальные элементы общественной собственности на средства производства, которые положили основу другому общественному строю – социализму. Полемика представителей различных школ социализма, – в том числе Э. Бернштейна, указывавшего не на необходимость мягкого приспособления капиталистической экономики для улучшения качества жизни в целом [149], К. Каутского, выразившего «признание экономической предпосылочности необходимым

предварительным условием соответствующих изменений в социальной сфере» [161], Р. Гильфердинга, утверждавшего, что капитализм неизбежно приведет к созданию единого, регулируемого со стороны общества хозяйства [236], и либеральных школ – уже тогда в качестве основного вопроса управления рассматривавших вопрос о соотношении государственного и рыночного регулирования, что можно расценивать как исторические предпосылки индикативных подходов к государственному управлению общественным сектором.

Ориентация на гуманизацию в менеджменте выразилась в школах «человеческих отношений» и «организационного гуманизма». Первые исследования Э. Мейо [411] неожиданно вывели на человеческие отношения и показали возможности повышения эффективности производства в увязке с факторами, не связанными с экономическим вознаграждением. Был сделан вывод о том, что в рамках формальной организационной структуры складывается неформальная социальная структура, которая существенно влияет на поведение и мотивацию работающих. Некоторые ограничения школы «человеческих отношений», игнорировавшей влияние уровня технологий на удовлетворенность работой, позднее, в 40-50-е гг., были учтены школой «организационного гуманизма».

«Организационный гуманизм» (среди основоположников – А. Маслоу, Д. Макгрегор, К. Альдерфер, Ф. Герцберг) основывался на гипотезе о том, что люди рассматривают работу как возможность удовлетворять свои различные потребности, при этом одной из потребностей может выступать и сама работа, ее содержание, результаты [186]. Поэтому руководители организации должны формировать и использовать положительную мотивацию для побуждения сотрудников к результативному труду. Позднее этот факт будет подтвержден нейробиологами, установившими, что средний мозг (вентральная область покрышки) отвечает за получение удовольствия от хорошо выполненной работы.

В дальнейшем это направление развивалось в динамических моделях функционирования организации (М. Золло [110], К. Зотт [111], К. Эйзенхардт, Дж. Мартин [407], Д. Тис, Дж. Писарио, А. Шуен [323], Дж. Марч [200], Дж. Зунига-Висенте, Дж. Фуенте-Сабат, И. Суарес-Гонсалес [113] и др.). Данные модели допускали одновременное функционирование двух подсистем – технической и социальной, между которыми должна устанавливаться органическая взаимосвязь: если социальные и психологические потребности индивидов и групп слабо учитываются системой управления, техническая подсистема начинает давать сбои, функционирует неадекватно. Характерными выводами поведенческого подхода являются децентрализация, транспарентность и гетерархия информационного потока, гуманизация способов контроля и системы отчетности, то есть сотрудники, вовлеченные в процесс принятия управленческих решений, могут оказывать влияние на деятельность организации. По нашему мнению, данное утверждение может быть экстраполировано и на системы управления более высокого порядка: организации, участвующие в процессах принятия стратегических решений, могут оказать позитивное влияние на развитие всей социально-экономической системы, частью которой они являются, особенно если стратегические задачи подобных организаций не сопряжены исключительно с извлечением прибыли.

Кроме того, важно осмысливать вклад отечественных ученых в развитие управленческой науки на протяжении различных периодов. Одним из выдающихся ученых, современником Ф. Тейлора и А. Файоля, является А.А. Богданов, который вошел в науку управления благодаря сформулированным им законам организационного развития [162]. Уже тогда они рассматривали любую организацию как систему, в которой множество элементов, взаимодействуя друг с другом, обуславливают и свойства самой системы. Богданов сформулировал закон организации и дезорганизации и закон расхождения. Согласно первому, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Согласно второму, все системы расходятся (различаются) между собой, даже если составлены из одних и тех

же элементов, в силу различий в разности среды, исходных условий и др. Учение А.А. Богданова, получившее название тектология, в последующем послужило методологией для концепции синергетики, общей теории систем, теории эволюционизма, а также ситуационного подхода к управлению, используемых во всех отраслях и сферах экономики.

Широкое практическое применение в период индустриализации в России нашли разработки коллектива ученых во главе с А.К. Гастевым [165] (Центральный институт труда), которые были связаны с организацией производства на основе рационализации трудовых операций, обучения и направленности всех управленческих процессов на непрерывное совершенствование методов труда за счет социализации трудовых процессов.

Еще одним ярким представителем управленческой науки первой половины XX века является Н.А. Витке [228]. Его теория получила название социально-трудовой концепции управления, в которой четко прослеживалась роль человеческого фактора в управлении организацией – зависимость эффективности совместной трудовой деятельности от степени целесообразности индивидуальных усилий работников. На этом постулате также можно основывать предположение, что результативность сферы общественных благ зависит от актуальности действий, выполняемых ее субъектами.

Позднее в отечественной теории управления были работы П.М. Керженцева (настаивавшего на научном планировании и целеполагании), однако в условиях административно-командной экономики тех лет реализации эти взгляды не получили.

Влияние на развитие новых для того времени подходов оказали работы В.Г. Афанасьева, В.М. Глушкова [253] и др. по общей теории систем, кибернетическому управлению (Н.Н. Боголюбов, А.Н. Колмогоров). Возродилось в новом качестве направление научной организации труда. Большой вклад в разработку отечественной теории управления в 70-е гг. внесли школы известных ученых Д.М. Гвишиани [76], Г.Х. Попова [262],

А.И. Пригожина [243], И.М. Сыроежина [311], Ф.М. Русинова [283]. В постсоветский период в России начались активные попытки творческого осмысления и адаптации западных теорий, не всегда успешные, поскольку проявлялись инерционные последствия структурных, культурных, социально-экономических деформаций переходного периода.

Теории менеджмента описанных ранних этапов были сфокусированы на бюджетировании, краткосрочном планировании, контроле эффективности без учета факторов внешней среды организаций.

Переход во второй половине XX века к современной системе научного знания – к стратегическому, ситуационному и, наконец, превентивному управлению в условиях новой экономики начала XXI века – обусловлен, в том числе, кризисом классических представлений об идеальной организации. Организация перестала рассматриваться как статичная. Сложная, многофакторная, динамичная, неопределенная внешняя среда придала самим организациям новое качество – процессуальное (внутренняя среда организации – это процесс возникновения и решения проблем в постоянно изменяющихся условиях). Это определило переход от концептов преимущественно монодисциплинарных к проблемно-ориентированным.

Процессуальная организационная модель утверждала, что любая статичная идеализированная структура, даже в высочайшей степени совершенная, оказывается несостоятельной перед многообразной реальностью и, следовательно, менеджмент организации должен держать в приоритете работу с неопределенностью. Дж. Томпсон выделил в структуре организации три уровня: технологический (высокая определенность), управленческий (создание защитного буфера от неопределенности), институциональный (высокая неопределенность) [178]. Г. Минцберг [213] создал модель организации, состоящую из нескольких частей: ядро – непосредственно производство продукта; административный компонент – стратегический уровень; менеджеры среднего звена и технотекстура –

исполнители стандартных работ; вспомогательный состав – поддержка основных функций предприятия.

Подобные исследования раскрыли динамическую природу организации, положили начало системно-органическому пониманию воздействия системы на индивида и индивида на систему. В свою очередь, системно-органическая трактовка управления организацией опиралась на общую теорию систем А.А. Богданова, а также моделирование параметров органических систем, адекватных конкретным условиям Л. Берталанфи [49].

Таблица 1.1 – Матричная группировка тенденций эволюции организационной теории в XX века

	Организация – закрытая система	Организация – открытая система
Ориентация на рациональность	<u>1900-1930 гг.</u> Оптимизация использования ресурсов в зависимости от изменения внутренней среды организации (М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль и др.)	<u>1960-1970 гг.</u> Допустимы отдельные аспекты роли человека при жестких характеристиках организации (А. Чандлер, П. Лоуренс и др.)
Ориентация на социальность	<u>1930-1960 гг.</u> Социальная теория организации и теория кооперативного поведения (Э. Мейо, Ч. Барнард, П. Селзник, Д. Макгрегор и др.)	<u>1970 – конец 90-х гг.</u> Активная неформальная подсистема, предпринимательские и самообучающиеся организации (Г. Саймон, П. Друкер, Г. Минцберг и др.)

Данная матрица опосредует основные подходы к управлению организацией (функциональное, процессное управление, системный, стратегический, ситуационный подходы), детерминирована логической цепочкой переходов «эпоха массового производства – эпоха массового потребления – эпоха менеджеризма – эпоха маркетинга – эпоха бизнес-процессов – эпоха бенчмаркинга – эпоха информационного общества». Однако ускоренное развитие третичного сектора привело к дополнению приведенной цепочки социально ориентированной тертиаризацией (рост доли общественного сектора экономики, усложнение деятельности организаций

социальной сферы). Стратегическое управление, эффективное для бизнес-организаций, не отражало проблем решения социально-экономических задач. Только государство способно, руководствуясь общественными, а не частными интересами, выделить ключевые цели развития и направить на их решение необходимые ресурсы. Помимо этого, государство способно создать благоприятные экономические условия для развития соответствующего сектора экономики. Однако государственное управление также не свободно от ограничений, поскольку ставит эффективность организаций общественного сектора в зависимость от мер прямой и косвенной поддержки со стороны региональной и федеральной власти.

Невысокая эффективность современного государственного менеджмента России в общественном секторе определяется следующими обстоятельствами: 1) излишняя политизация федеральными и региональными органами государственной власти целей деятельности организаций; 2) игнорирование на всех уровнях управления работы с неопределенностью внешней и внутренней среды организаций; 3) ограничение свободы хозяйствования отдельных организаций. В начале исследования данные положения выдвигались как гипотетические, но в процессе работы нашли свое подтверждение и будут подробно раскрыты в последующих главах диссертационной работы. Таким образом, существующие методы управления описанных выше концепций не учитывают двойственной природы организаций общественного сектора (самоорганизация и государственное регулирование), что дополнительно акцентуализируется в условиях приближения шестого технологического уклада [194]. Это наглядно видно при группировке методов долгосрочного планирования и стратегического управления по схожести ограничений применения в общественном секторе, с одной стороны, используемых для целенаправленных воздействий макрорегуляторов на деятельность отдельных организаций как субъектов рынка для ограничения рыночного саморегулирования [58, 121], с другой – применяемых организациями самостоятельно (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Ограничение применения методов управления в общественном секторе на макро- и микроуровне (сост. автором)

Методы управления	Ограничения применения в общественном секторе
1	2
Балансовый метод Портфельный анализ Программно-целевой метод Индикативное планирование	- Отсутствие прямой связи между затратами на производство общественных благ и получаем эффектом (риск перепроизводства или дефицита); - Сложность сбора информации от многочисленных негосударственных участников рынка (дополнительные расходы на создание и поддержания информационной системы); - Ориентированы на ретроспективный анализ по ключевым показателям, требуют дополнительных методов для анализа причин отклонений в нормативных значениях; - Не учитывают индивидуальные цели деятельности организаций и воспринимают их как статичные объекты управления; - Провоцируют институциональные конфликты между субъектами – производителями общественных благ за право получить ресурсную поддержку; - Создают избыточную конкуренцию между целями общественного развития; - Центр принятия решений сосредоточен на уровне собственника ресурсов; - Подвержены негативному влиянию институциональных факторов и институциональных «ловушек» от этапа планирования до оценки достигнутых результатов; - Основываются на допущении, что все субъекты ведут рациональную деятельность и имеют одинаково высокую заинтересованность в развитии социально-экономической системы; - Сложность определения целевых значений в условиях динамичной и многофакторной среды производства общественных благ; - Не предусматривают оперативной корректировки планов развития под влиянием неопределенности внешней и изменчивости внутренней среды
Методы прямых инженерно-экономических расчетов Экономико-математические методы	- Используются преимущественно для стандартизированных и структурированных систем, к которым не относится сфера производства общественных благ; - Ориентированы на оценку инвестиционной привлекательности реализуемых проектов, в то время как общественные блага не относятся к числу рентабельных; - Применяются для повышения эффективности производства и снижения себестоимости продукции, что не может являться целью при производстве общественных благ; - Невозможность подготовки оптимальных моделей из-за многофакторности и большого числа участников сферы производства общественных благ, высокой степени неопределенности внешней среды

1	2
Экспертные методы (в том числе форсайт) Сценарное планирование Сетевое планирование	- Сложность подбора и субъективность оценки экспертов; - Неточности, основанные на личных суждениях разработчиков относительно развития объекта управления, в случае неверного выбора сценария существует риск нанесения ущерба общественному развитию в целом; - Могут служить только частью информационной базы для принятия решений; - Сложность прогнозирования развития событий из-за нелинейности процессов в организациях сферы производства общественных благ; - Длительность процедур согласования сетевых графиков со смежными сферами и отраслями
Методы системного анализа и синтеза Стратегическое планирование Методы социально- экономического анализа	Не имеют концептуальных ограничений для применения в общественном секторе, но требуют разработки специального (прикладного) методолого-методического обеспечения для реализации

Вначале следует упомянуть социально-экономические прогнозы, степень воздействия которых самая незначительная. Они лишь создают для акторов экономики ориентиры основных параметров национального хозяйства. В России теория прогнозирования имеет давние исторические корни, сложную историю и современную востребованность в стратегическом планировании.

Развитием теории прогнозирования является современный форсайт как «систематические попытки оценить долгосрочные перспективы экономики, чтобы определить стратегические направления исследований и новые технологии, способные принести наибольшие социально-экономические блага» [301]. Основным отличием форсайта от прогнозирования является то, что он смешивает акцент от предсказания будущего к его формированию в форме определенного **видения**, опираясь на экспертные оценки, в которые вовлекаются не только специалисты в той или иной области деятельности, но и представители различных групп стейкхолдеров.

Но в целом требуется новая концепция менеджмент, которая должна интегрировать в себе, с одной стороны, возможности государственного регулирования и достижения социальных целей макроуровня, а, с другой –

потенциал непосредственно организаций (гетерархичность организационных структур, децентрализация власти, доминирование гибкости, адаптивность, инновационность, «обучающиеся» организации). В частности, концепция долгосрочного планирования, в которой целеполагание и целедостижение рассматривались как равновесный динамический процесс (улучшение настоящего и достраивание до будущего) трансформировалась применительно к организациям общественного сектора в индикативное планирование, а в последующем воплотилось в теорию и практику индикативного управления (например, широкомасштабные национальные проекты), задачей которого стало обеспечение такого функционирования организаций, при котором выполняются цели самих организаций (получение прибыли) и цели повышения благосостояния всего общества. Данные теоретические положения будут дополнительно раскрыты в диссертационной работе далее.

Для дальнейшего научного поиска теоретических предпосылок возникновения новой концепции индикативного управления целесообразно проследить закономерности функционирования экономических агентов общественного сектора изложены в классических и неоклассических теориях начала – середины XX века и современных институциональных и неинституциональных, выявить их недостатки и ограничения для реализации в практической деятельности.

В классических работах ранних периодов, представителей различных экономических школ и направлений, например, Ж.-Б. Сэя (школа политэкономии), А. Маршалла (неоклассическое направление), Л. Вальраса (школа маржинализма), Дж. Хикса (неокейсианское направление), Й. Шумпетера (динамичное развитие рыночной системы), Дж. Робинсона (посткейсианское направление), Э. Чемберлина (теория монополистической конкуренции), П. Самуэльсона (неокейсианское направление), А. Фишера (неоклассическое направление), Дж. Б. Кларка (школа маржинализма) [201, 277, 287, 370, 377, 383, 403, 404 и др.], достижение макроэкономического равновесия рассматривалось с позиции действий рыночных институтов.

Однако предлагаемые модели рыночного равновесия оказались несостоятельными в условиях переходных экономик, характеризующихся одновременным нарастанием динамики хозяйствования, усложнением и увеличением факторов, влияющих на производство общественных благ. Во многом это связано с восприятием материальных и финансовых потоков как единственных инструментов координации функционирования субъектов рынка, без учета каких-либо формальных или неформальных коммуникаций организаций отрасли, являющихся, зачастую, приоритетными при конструировании социально-экономических связей [32, 315].

Перечисленные допущения неоклассической модели с точки зрения управленческих воздействий на различных уровнях менеджмента препятствуют достижению равновесия в условиях динамичной внешней среды, но позволяют определить проблемное поле методологии индикативного управления. В числе этих ограничений следующие.

1. Понимание организации (фирмы) как единицы или элемента рыночной системы, составляющей технологический и общественный прогресс, внутри которой не прекращается поиск направлений повышения производительности труда, необходимой для роста прибыли на постоянно растущем рынке. Кроме того, горизонтальные взаимодействия между фирмами формируются под влиянием субаддитивности издержек (производство не ориентировано на изготовление продукта с участием N -числа производителей, так как это повышает издержки по сравнению с ситуацией изготовления данной продукции монополистом) [72]. Качество и состав вертикальных связей также зависят от субаддитивности: организации ориентируются на собственное производство необходимых товаров (услуг) или полуфабрикатов взамен приобретения их на внешнем или внутреннем рынке, при этом возможные направления для повышения качества конечного продукта игнорируются. При этом издержки организаций общественного сектора при производстве благ носят, скорее всего, аддитивный характер, что определяется запросом общества на разнообразный спектр услуг,

сопутствующих и дополняющих друг друга, создающихся разными организациями [346].

2. В неоклассической экономической модели не придается большого значения макропланированию, учитываются преимущественно монетарные регуляторы. Считается, что координация деятельности субъектов рынка с помощью каких-либо планов в условиях равновесия экономики является избыточной. Кроме того, некий план общего стратегического развития может восприниматься рациональными экономическими акторами как потенциальная угроза: 1) использование информационного обмена, возникающего между большим числом участников при его формировании, в интересах третьих лиц; 2) противоречие видению развития организации со стороны собственника и его представлениям об общесистемной трансформации. Это снижает достоверность информации, предоставляемой субъектами рынка для формирования планов, и, как следствие, заинтересованность в его реализации.

3. Согласно неоклассической теории, в социально-экономической системе будут присутствовать доминирующие траектории развития, сменяющие друг друга в определенный период времени, но вне зависимости от этого обеспечивающие субъектам рынка наивысшую степень реализации собственных интересов при условии принятия данной траектории большинством экономических акторов. Однако сложно не согласиться с тем, что экономические субъекты не склонны отождествлять собственные интересы с интересами всей системы или другими ее участниками, а также согласовывать и синхронизировать свои действия, гарантирующие достижение рыночного равновесия [196, 378], то есть «... даже если рыночное равновесие и существует, вероятность его крайне мала; более того, в связи с цикличностью развития рыночной экономики существуют силы, выводящие ее из равновесия и порождающие колебательные процессы» [95].

4. Неоклассическая теория игнорирует особенности производства «общественных благ», потребляемых всеми гражданами. Например, бесплатное образование и здравоохранение не могут быть произведены в требуемом объеме [79] в условиях свободного рынка. Формирование и обособление сектора общественных благ связано со стремлением агентов к получению общественного блага при одновременной максимизации индивидуального благосостояния. Это означает, что данные агенты как участники большой группы пытаются уклониться от реализации общегрупповых целей. Схематично данное явление представлено на рисунке 1.1 в квадранте «в»: рыночные акторы не считают экономически целесообразным начинать производство из-за высоких транзакционных издержек и конечной стоимости услуги. Однако за счет косвенного государственного регулирования, под которым автор понимает персонализированное институциональное воздействие, гарантирующее организации покрытие части издержек по достижению общественно значимых целей и создающее условия для реализации собственных организационных задач, возможно выполнить кооперацию экономических субъектов (квадрант «а»), что обеспечит снижение транзакционных издержек, адекватно распределить затраты на производство общественных благ между участниками рынка, и приблизит состояние анализируемого рынка к равновесию по Нэшу, признаваемого большинством его субъектов. В тоже время этого равновесия невозможно достигнуть использованием только прямых методов управленческих воздействий, характерных, например, для плановой экономики (квадранты «б», «в»), так как они не создают стимулов к рациональной деятельности у организаций, не устраняют скрытое (неформальное) соперничество за ресурсы между субъектами различных экономических отраслей (квадрант «г»), что в совокупности замедляет повышение качества создаваемых продуктов и приводит к росту транзакционных расходов внутри системы.

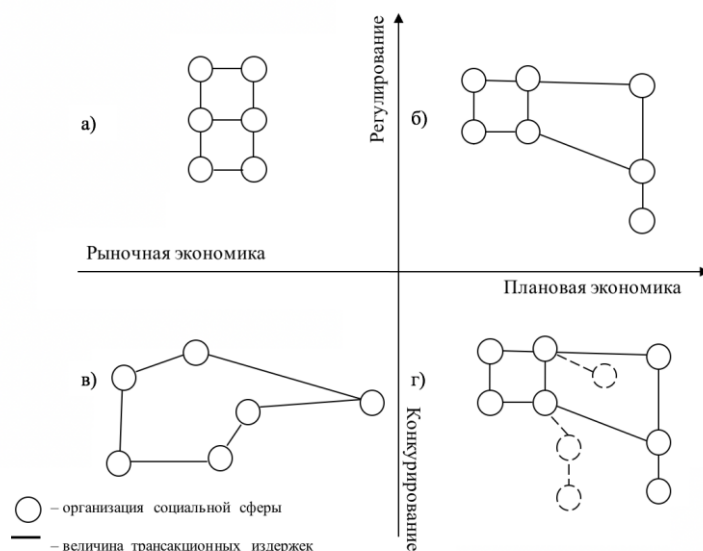


Рисунок 1.1 – Варианты кооперации рыночных субъектов, влияющие на транзакционные издержки производства общественных благ (сост. автором)

Рассмотрев данные ограничения в контексте менеджмента, можно согласиться с тем, что «парадигма, которая ассоциируется с неоклассикой и маржинализмом, несмотря на ее очевидные достижения, близка к исчерпанию своего потенциала, проявляется в активизации методологических дискуссий, формирующих ожидание того, что должны появиться принципиально новые идеи и подходы, которые и определяют развитие экономической науки в XXI веке» [129]. Таковыми могут являться положения индикативного управления, *отражающие, с одной стороны, реакции акторов общественного сектора на внешние воздействия (факторы рынка и ограничения, налагаемые государством) и установление различными институтами границ деятельности; с другой стороны, – учитывающие свойства самих организаций как сложных систем, в том числе их организационное развитие и самообучение.*

Появление и постепенное становление такой концепции можно проследить с начала-середины XX века, когда целый ряд национальных экономик (США, Франция, Германии, Япония, Южная Корея, Китай, Тайвань) стал использовать в планировании развития определенные межотраслевые целевые ориентиры, вокруг которых концентрировались ресурсы –

индикативные планы. Однако конец 20 века с иной ситуацией и макроэкономической динамикой ознаменовался снижением эффективности административного госрегулирования, макропланирования и либерализацией экономики [155, 157, 259, 260, 261, 388]. Поэтому индикативные планы постепенно были вытеснены инструментами долгосрочного стратегического управления, обладающими более гибкими воздействиями и относительно свободными рамками, жестко не ограничивающими сценарии действий субъектов управления. Роль государства стала ограничиваться, преимущественно, использованием целевых программ (для обозначения ориентиров развития), и государственных заказов (для мотивации деятельности частных компаний) [214, 215], что послужило началом созревания новой системы управления в условиях рыночной экономики – индикативного управления [70, 284, 296, 303, 327].

На основании вышеизложенного автором сделано предположение о том, что теоретической основой индикативного управления является синтез исследовательских подходов: *теория организационного развития сложных систем*, основанная на динамических способностях (системно-динамический подход), и *институциональная теория*.

Применение системно-динамического подхода к исследованию сущности индикативного управления требует уточнения контуров и характерных черт объектов управления – самих организаций. Одним из важнейших направлений этого подхода является исследование организаций как открытых и сложных систем, к числу которых относятся не только коммерческие фирмы и различные субъекты рынка, но также институциональные организации (органы исполнительной власти различных уровней, в том числе выполняющие надзорно-контрольные функции, общественные и профессиональные объединения и прочие). Основные постулаты этого подхода:

- факторы внешней и внутренней среды, а также их возможные взаимодействия, детерминируют любые организационные процессы;
- в зависимости от силы и направлений влияния факторов внешней и внутренней среды, происходят различные преобразования организации (в целом или ее отдельных элементов);
- ключевыми затруднениями реализации необходимых преобразований в состоянии организации выступают ограничения в полноте информации о текущем состоянии, прогнозировании направлений распространения изменений и скорости их протекания;
- свершившиеся изменения приводят к возникновению, распространению и сохранению нового.

Согласно *системно-динамическому* подходу, все системы находятся в непрерывном процессе причинно-следственных трансформаций, что в контексте организаций общественного сектора означает необходимость рассмотрения их поведения в рыночной среде, регулируемой государством.

Понятие «динамические способности» было введено в научный оборот Д. Тисом во второй половине XX века для описания способности организации реагировать на изменение среды.

В современной литературе, посвященной исследованиям динамических способностей фирмы (Г. Пизано и А. Шуен [463], Р. Нельсон [458], Р. Амит и П. Шумейкер [420], Б. Когут и У. Зандер [445], Р. Хендерсон и И. Кокберн [438], К. Эйзенхардт и Дж. Мартин [428], М. Золло и С. Уинтер [471]) как организационного феномена [34] можно выделить ряд ключевых идей, общих для всех и важных в контексте организационного развития:

- существует иерархия способностей, в которой динамические представляют ее высший уровень;
- динамические способности обеспечивают своевременную реакцию на изменения (возмущения) внешней среды в виде инициации внутриорганизационных изменений;
- динамические способности представляют собой комплексное явление,

так как состоят из «более простых» способностей;

– динамические способности вносят определенный вклад в экономический результат, так как косвенно воздействуют на конечный продукт организации через влияние на операционные способности.

Динамические способности организации являются своеобразным проводником нового в механизме саморазвития открытой и сложной социально-экономической системы. Изменения организационно-управленческих процессов (в форме реконфигурации, интеграции, дезинтеграции и прочее) инициируют начало изменений в других процессах – происходит, например, иное потребление и преобразование всех видов ресурсов и формирование новых (улучшение существующих) внутриорганизационных компетенций.

Таким образом, положения системно-динамического подхода позволяют говорить о том, что в индикативном управлении возможно использовать два источника для запуска требуемых преобразований – это способности организаций общественного сектора к организационному обучению и собственно изменениям (см. таблицу 1.3).

Таблица 1.3 – Динамические способности организации (сост. автором)

Определение	Единица анализа	Теоретическая сущность	Источник
Потенциал организации в создании, интеграции и реконфигурации ресурсов для быстрой адаптации к внешней среде и для формирования инновационных видов бизнеса (Тис Д. Дж., Г. Пизано, Э. Шуен) [295,430]	Способность к проактивному поведению	Способности менеджмента в распознавании и использовании возможностей и угроз	Способности консолидировать технологии и производственные навыки общекорпоративного назначения в компетенции
Систематические методы организации по модификации операционных рутин как результат организационного обучения и коллективной деятельности (М. Золло, С. Уинтер) [438]	Способ коллективной деятельности	Способность к изменениям – это цепочка бесконечных модификаций в рабочих процессах и отношениях, природное свойство организации, ее живая реакция на ежедневные непредвиденные обстоятельства	Обучение и развитие у организации «общих» навыков, которые необходимы не только сейчас, но могут оказаться полезными в будущем

Одной из форм самообучения и саморазвития организаций общественного сектора под влиянием сигналов внешней среды выступает смена рутин – закрепившихся формальных или неформальных процедур в экономической отрасли или сфере. Рутин играют важную роль в текущей деятельности, так как с их помощью происходит снижение транзакционных издержек, ускоренное (или удобное) взаимодействие с прочими экономическими субъектами. А возможность обмена, принятия или трансформации рутин в процессе работы с разнообразными акторами позволяет организации лучше адаптироваться к условиям внешней среды или мимикрировать для удовлетворения ожиданий заинтересованных и значимых для нее стейкхолдеров. В конечном счете, поиск и принятие рутин, синхронизирующих (примирияющих) организацию с ее внешним окружением – это вопрос сохранения и развития в будущем, так как рутина принятая большинством становится обязательной нормой для исполнения [128].

Названная значимость рутин в рамках системно-динамическом подхода, приводит к следующему заключению – для субъектов микроуровня организационные интересы и процессы внутриотраслевого взаимодействия, в том числе с государственными институтами, являются равнозначными и взаимосвязанными. Это означает, что применение определенных рутин (например, в виде лучших практик) поощряется государственными институтами (ресурсное обеспечение, преференции при заключении контрактов и прочее), а их несоблюдение, наоборот, сопрягается с негативными последствиями (например, снижение объемов государственного задания). В этой связи организации общественного сектора не могут ориентироваться только на собственные интересы, а вынуждены создавать континуум возможных и приемлемых с точки зрения разных стейкхолдеров результатов. Для осуществления данных процессов крайне важным является создание понятной и прозрачной системы управления, сохраняющей преемственность на всех уровнях и принимаемой заинтересованными участниками.

Применение *институционального подхода* к исследованию организаций можно обосновать его принципиальными отличиями от классического экономико-теоретического (табл. 1.4), которые делают применение последнего невозможным. Институциональный подход дает методологический ключ к установлению влияния различных факторов внешней среды организаций (в первую очередь, ее стейкхолдеров) на основные параметры деятельности.

Таблица 1.4 – Сравнения подходов институциональной и неоклассической экономической теории (сост. автором)

Характеристика	Институциональная экономическая теория	Неоклассическая экономическая теория
Общественные установки	Влияют на ведение хозяйственной деятельности	Не влияют на ведение хозяйственной деятельности, субъекты действуют изолированно друг от друга
Экономическое поведение субъекта	Основывается на принятых нормах и правилах деятельности	Основывается на собственных предельных выгодах и издержках
Объект анализа	Институты	Домохозяйства и фирмы
Состояние экономической системы	Перманентное развитие и частые изменения экономической системы, детерминированные неконтролируемым влиянием разнообразных факторов	Экономическая система стремится к сохранению равновесного состояния

В то же время само теоретическое направление институционализма представлено различными школами (приложение А), их анализ позволит впоследствии создать синтетический исследовательский и понятийный аппарат индикативного управления организациями общественного сектора, которые действуют в рамках многочисленных институтов и регуляторов.

В отечественной экономической науке институционализм получил широкое распространение и представлен большим количеством работ таких ученых, как Р. Абубакирова, В. Автономов, С. Авдашева, Н. Асаул, А. Аузан, О. Иншаков, Н. Ингошин, Р. Капелюшников, В. Кокорев, Г. Клейнер, Я. Кузьминов, Н. Лебедева, В. Маевский, А. Нестеренко, Р. Нуреев, А. Олейник, В. Полтерович, С. Полонский, В. Радаев, Н. Розанова, В. Тамбовцев, Д. Фролов, В. Шапкин, А. Шаститко и др. [26, 39, 118, 123, 126, 127, 129, 136, 146, 152, 170, 180, 192, 224, 231, 252, 254, 273, 279, 314, 372, 389, 390, 421, 446].

Для целей настоящего исследования важно отметить, что в рамках институционализма была доказана ошибочность утверждения о возможности и целесообразности ограничения силы регулирующего вмешательства государства и способности рынка к самостоятельному развитию, в том числе обеспечивающему рост качества жизни граждан, без возникновения каких-либо асимметрий или «провалов» [430]. Актуальной функцией государства становится формирование условий, способствующих институционализации деятельности организаций общественного сектора [274, 276, 330]. Такая методологическая позиция, в итоге, создает почву для использования планирования, обладающего гибкостью и многовариантностью, поскольку с «рынком несовместимо лишь директивно-централизованное планирование, но никак не индикативное планирование или программирование экономики» [95].

Таким образом, используемая представленными научными школами методология, позволяет отказаться от понимания организаций как механистичных систем, ориентированных на переработку ресурсов, и акцентировать исследовательское внимание на коммуникационных процессах субъектов хозяйствования, в том числе определяющих информацию как важный стратегический ресурс за счет ее мониторинга, способного обеспечить необходимый временной лаг для корректировки текущей деятельности

организации, не дожидаясь наступления времени формирования отчетов, и их ретроспективного анализа.

Комплексное использование различных подходов согласуется с конкретными вопросами теории и практики индикативного управления организациями различных отраслей общественного сектора, поскольку проявляется в процессах планирования и постановки целей, корреляции индикаторов с экстермальными и интернальными особенностями организаций, мониторинговании, оценке результатов с позиций интересов локальных целей организаций и других стейкхолдеров.

Таким образом, комбинированное использование системно-динамического и институционального подходов способно выступить теоретической основой проводимой в настоящее время Правительством Российской Федерации работы по «созданию условий для отраслевой и межведомственной координации достижения макроцелей, экономному использованию ресурсов отрасли, стимулированию содействия органов власти их развитию» [148]. Следовательно, методическое обеспечение процессов управления организациями общественного сектора разработанное с учетом названной комбинации подходов позволит им лучше адаптироваться к проводимой государственными институтами преобразовательской деятельности, направленной на развитие общественного сектора и, как следствие, человеческого капитала.

1.2 Сущность и функции индикативного управления

Раскрыть сущность и функции индикативного управления не представляется возможным без анализа роли и инструментов планово-регулирующей деятельности государства в большинстве развитых стран периода начала-середины XX века и реакций организаций на подобные воздействия. Как уже было отмечено этот период характеризовался низкой динамикой и вероятностной предсказуемостью изменений внешней среды организаций, что позволяло сформировать и применять для определения целевых ориентиров и ресурсных возможностей сбалансированного развития целого ряда национальных экономик концепцию, получившую название «индикативное планирование», доказавшее свою эффективность преимущественно в государственном секторе экономики. Изменение макроэкономической динамики в более поздние периоды детерминировало замену индикативных планов более гибкими инструментами, одним из которых стало программное регулирование.

Иная модель хозяйствования – «плановая экономика», в которой планирование является основным способом координации, практически вытесняющим рыночное саморегулирование, также наряду с директивным планированием, использовала и прогнозирование, и регулирование, и программно-целевое планирование. Так называемые «контрольные цифры» для предприятий государственного сектора были ничем иным, как индикативными параметрами ожидаемого развития.

Постепенно страны с рыночной моделью хозяйствования пришли к формированию государственных индикативных планов, не имеющих директивного характера, а оперирующих целевыми ориентирами (индикаторами) и средствами их достижения. Именно эти средства достижения и подразумевают вмешательство государства в процесс рыночного саморегулирования и содержат методы селективного

регулирования экономики. Для частного сектора индикативные планы позволяют снижать неопределенность рыночной среды, а для общественного сектора – производить общественно значимые блага (услуги) квазирыночными способами, с выгодой для себя и потребителей. Характерным примером использования данного подхода является промышленная политика государства, использующая селективное регулирование государственного и частного секторов при помощи дифференцированных налогов, кредитов, закупок, инвестиций и прочего. Успешно встроенными в систему индикативного планирования оказались государственные программы социально-экономического развития, нацеленные на определенные сферы национальной экономики (например, образование и здравоохранение), являвшиеся приоритетными для развития и решавшими социальные проблемы общества.

Сравнительный анализ понятий индикативного планирования, представленных в научной литературе, и результаты авторского дескриптивного лингвистического анализа (приложение Б) позволили в качестве концептуального сформировать такое понимание индикативного планирования: система методов согласования противоречивых отношений непосредственно-общественного регулирования и саморегулирования экономических субъектов, обеспечивающая с помощью косвенных воздействий частичное ограничение рыночных сил. Условия применения такой теоретической модели были определены необходимостью решения задач форсированного развития определенной сферы экономики или ее принципиальной модернизации для преодоления структурных деформаций или социальных диспаритетов (например, послевоенная экономика США и Европы).

Трансформация взглядов о формах и предназначении планирования привела к тому, что на стыке индикативного планирования и форсайта возникла более сложная система отношений – индикативное управление, обеспечивающая предсказуемое, устойчивое и динамическое развитие объектов управления – отраслей и сфер деятельности за счет:

- применения для постановки целей определенных индикаторов, отражающих общее развитие отрасли и образующих ее экономических субъектов;

- использование точечных (непрямых) регуляторных воздействий для координации деятельности участников отрасли для реализации выбранных целей;

- непрерывного мониторинга и прогнозирования значений целевых показателей, выявления рисков и гибкой корректировки текущих параметров деятельности.

Индикативное управление способно определять ориентиры и контуры будущего организаций и позволяет выбрать способы для его достижения за счет комбинации и специфичного содержания всего комплекса функций управления. Анализ состава выполняемых функций планирования, организации, мотивации, контроля позволит в дальнейшем конкретизировать их содержание [255, 363] применительно к индикативному управлению, а также определить сущность собственно индикативного управления, его отличие от других современных концепций (например, стратегического управления). При этом следует сначала оговорить сферы деятельности и уровень управления, по отношению к которым исследуется состав функций. Речь идет о тех секторах экономики, где при помощи макровоздействий ограничивается действие рыночных регуляторов для создания условий по производству общественно значимых продуктов.

В этом случае процесс *планирования*, как отмечают С. Соханевич [303], И. Зубова [112], А. Евченко [98], должен начинаться с координации будущих действий органов государственной власти всех уровней и экономических субъектов, в противном случае невозможно добиться развития объекта управления и, как следствие, роста качества жизни, соблюдая концептуальный принцип индикативного управления: рынок – насколько возможно, план – насколько необходимо [35]. Особое внимание к предварительной синхронизации действий макро-, мезо- и микроуровней управления объясняется важностью и сложностью постановки целей развития.

Автор исследования полностью согласен с позицией Т. Миролубовой в том, что цель в системе индикативного управления – это интегративный, системообразующий элемент, дополнительно конкретизированный целями субъектов управления [210, 211]. То есть чрезвычайно важно достичь определенного баланса и сопоставимости целей всех уровней управления, как отмечают А. Бабков и А. Брякина, не допустить субъективизм при выборе целей и их количественного измерения, обеспечить последовательность в выборе целей, возможность проверки точности первоначального целеполагания и внесения корректировки (при необходимости) [43, 57]. И только в результате подобной тщательной работы можно ожидать формирования иерархической структуры целей, своеобразного дерева целей, обладающего специфичной особенностью, раскрытой в работах Л. Шеховцевой [392, 393, 394] и В. Засканова [109]: каждая группа подцелей определяет цели (подцели), расположенные на последующем иерархическом уровне. На первом (нижнем) уровне располагаются организационные, производственные и хозяйственные цели организаций, в отношении достижения которых задаются некоторые альтернативы действий [28, 322], и эти действия, в свою очередь, должны обеспечивать определенный вклад, формировать синергетический эффект от работы множества организаций, необходимый для развития сектора экономики в целом и достижения стратегических целей на национальном уровне.

Целеполагание может осуществляться в соответствии с одним из двух подходов: 1) неоклассический – основывается на рациональном поведении субъектов системы, имеющих собственные социально-экономические мотивы, участвующих в достижении заданного (планового) уровня значений по выбранным параметрам системы; 2) институциональный – учитывает наличие множества неструктурированных целей подсистем и выбор цели на основе комбинации различных факторов.

Кроме особенностей постановки целей, функция планирования в индикативном управлении характеризуется также и следующим. Мероприятия составленного плана, по мнению Н. Сироткиной [294], В. Кругляковой, Е. Сысоевой, И. Трещевского [167], должны иметь рекомендательный характер, определять общие ориентиры действий, как указывают В. Смагина, Н. Стрекалов [298], и, согласно результатам исследований, В. Дудкина [94, 95], Л. Талипова, Ю. Харинкина [313], не ограничивать жестко свободу действий экономических агентов в принятии управленческих решений.

Кроме того, при планировании необходимо определенным образом подходить к выбору инструментов реализации запланированных мероприятий, как доказывает А. Брякина – они не должны нарушать свободного формирования рыночных отношений и равных условий деятельности всех субъектов общественного сектора экономики [58]. Это требование обусловлено содержанием индикативного управления, предполагающего согласование интересов (целей) субъектов различного иерархического уровня и различных секторов экономики государства. Поэтому можно предположить, что целеполагание в индикативном управлении должно сочетать и институциональные, и неоклассические аспекты, что позволяет комбинировать интересы и цели стейкхолдеров и контрагентов организаций (во внешней и внутренней среде) [354].

Цели должны отвечать следующим требованиям:

- 1) обеспечение социального партнерства субъектов путем межотраслевого или межведомственного взаимодействия, обеспечивающего координацию их целей (интересов) и задействование нематериальных активов для сокращения субаддитивных издержек;
- 2) стремление к сбалансированному и пропорциональному развитию социальной и экономической сфер деятельности организаций;
- 3) возможность выделения и акцентированного воздействия (в том числе с использованием ограниченных ресурсов) на внутриорганизационные «центры ответственности», отвечающие за инициацию и поддержку необходимых изменений внутри организации для контроля эффективности по множеству параметров одновременно;
- 4) соответствие концепции бережливого производства, в том числе в части формализации и картирования внутренних организационных процессов, для поиска внутренних ресурсов развития и сокращения различных потерь;
- 5) соотнесение со значениями определенных индикаторов, имеющих нормативные значения (затраты, время на производство продукта, обеспеченность ресурсами и прочее).

Функция *организации* в индикативном управлении предъявляет особые требования к информационному обеспечению в части оперативной обработки крупного массива данных по заданным параметрам (Н. Бондаренко [55] и А. Кетова [145]), выстраиванию специального «интеллектуального» *мониторинга*, сочетающего в себе элементы функции контроля (И. Рисин, И. Шлеките [275]) и ориентации текущей деятельности на подготовленную систему индикаторов (К. Новикова [229], Е. Сибирская [291]).

В диссертационной работе используется понимание мониторинга, предложенное в работах В. Саможенкова: *мониторинг* – «перманентная функция, связанная со всеми видами организационной деятельности (планирование, организация, мотивация, контроль), реализация которых невозможна без наблюдений, оценок, сравнений, корректировок» [286]. В этой

связи к числу основных задач мониторинга в изучаемой концепции управления отнесены:

- 1) автоматизированный сбор, с последующей количественно-качественной проверкой, накоплением и систематизация информации о состоянии объекта наблюдения, поступающей от участников мониторинга (структурных подразделений организации);
- 2) контроль соблюдения сроков представления и качества информации субъектам мониторинга (лицам, принимающим решения, ЛПР);
- 3) подготовка материалов для реализации управления по отклонениям путем непрерывного сравнения фактических результатов с плановыми (нормативными, рекомендуемыми) значениями индикаторов;
- 4) предложение сценарных прогнозов развития организации из имеющегося набора альтернатив, при наличии определенных на этапе планирования нескольких наборов значений целевых индикаторов (опциональная задача).

Реализация перечисленных задач связана с генерированием большого объема информации, с применением соответствующих решений по автоматизации (более подробно способы решения этих проблем будут показаны в 5 главе настоящего исследования). К сожалению, во многих организациях этой работе уделяется второстепенное внимание и выполняется преимущественно ретроспективный анализ. В государственном секторе распространенным механизмом оперативного сбора информации является запрос от вышестоящих органов исполнительной власти или топ-менеджеров организации, как правило, не соответствующий утвержденным формам отчетности. Подобная практика сопровождается ошибками при заполнении отчетных форм, умышленными искажениями и прочими неточностями, что снижает достоверность выводов, точность прогнозов, увеличивает расходование ресурсов и уменьшает эффективность организации [240]. Напротив, автоматизация мониторинга, помимо устранения рассмотренных

выше проблем, позволяет одновременно реализовать несколько сопряженных задач организационного развития:

- провести аудит и уточнить функциональные зоны ответственности сотрудников, исключить дублирование отдельных видов работ, повысить скорость информационного обмена внутри организации, сбалансировать загруженность отдельных работников, выявить неэффективные практики (институциональные «ловушки») внутри организации, уточнить место работников в бизнес-процессе и организационной структуре [360];

- спроектировать внешнюю и внутреннюю логистику, связав использование ресурсов и их перемещение между точками входа, преобразования и выхода – от заказа (закупок) до потребителя [234, 307];

- структурировать документооборот и ведение электронной документации, внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), что позволит формировать базы данных о клиентах, повысить безопасность хранения информации, сократить время на внутренний контроль или экспертизу качества, снизить потери и прочее;

- создать информационную основу для мониторинга спроса на различные виды продуктов, гибкого ценообразования, совершенствования ассортимента и прочее.

Мотивация организаций как участников рынка также встроена в состав интегральной функции организации. Л. Муратова [217] предлагает для мотивации опираться на контрактные отношения как один из наиболее эффективных способов вовлечения организаций в процессы индикативного управления. Используя идеи нобелевских лауреатов 2016 г. по экономике О. Харта [374] и Б. Хольмстрема [441, 442], можно сказать: современная экономика держится на бесчисленном количестве формальных и неформальных контрактов, с помощью которых устраняются оппортунистические настроения различных экономических агентов, преодолеваются «провалы» рынка и координируется деятельность рыночных

субъектов. А в контексте работ лауреата Нобелевской премии 2017 г. Р. Талера становится еще более очевидным тот факт, что поведение экономических агентов скорее нерационально и подвержено влиянию множества неконтролируемых факторов. Применительно к системе индикативного управления это будет означать, что часть действий менеджеров организаций общественного сектора не подлежит полному контролю со стороны заказчика услуг – государства. Руководство таких организаций несет ответственность не столько за результаты работы, сколько за процесс ее исполнения. Следовательно, оценивать ход работ необходимо не дискретно – по результатам, а в режиме мониторинга; вознаграждение менеджеров и выделение ресурсов самим организациям должны зависеть не только от достижения внутренних целей организаций, а в сопоставлении с внешними факторами, такими, как, например, уровень удовлетворения общественными благами населения того или иного региона. Кроме этого, в соответствии с теорией контрактов, невозможно государству в лице учредителей организаций или регулирующих органов учесть при установлении их целей все детали функционирования, поэтому индикативное управление становится инструментом реализации свободы выбора субъектов квазирынка общественно значимых благ, которая позволяет принимать управленческие решения, как поступать в ситуациях, не определенных контрактом. Таким образом, как было отмечено ранее, существенно возрастает и наполняется новым содержанием роль мониторинга в индикативном управлении.

Функции *контроля* и *регулирования* в системе индикативного управления не имеют специфического содержания. В процессе контроля сопоставляются плановые (нормативные, рекомендуемые) значения и фактически достигнутые, оцениваются на основании общепринятых подходов (например, расчета экономического эффекта и эффективности), инициируются запросы на изменения в целевых показателях (при необходимости) и прочее. Это позволяет предположить, что контроль реализуется в ходе перманентного мониторинга за текущей работой субъектов

и состоянием объектов управления, и в случае проявления негативных факторов, способных воспрепятствовать достижению целевых индикаторов, инициируется применение инструментов по корректировке текущей деятельности или изменение значений результирующих целевых значений.

Теоретический анализ функций менеджмента в системе индикативного управления организациями позволил совокупно представить структуру (рис. 1.2), отличающуюся от неоклассического представления (табл. 1.5) и подробно изложенную в одной из работ автора [353].

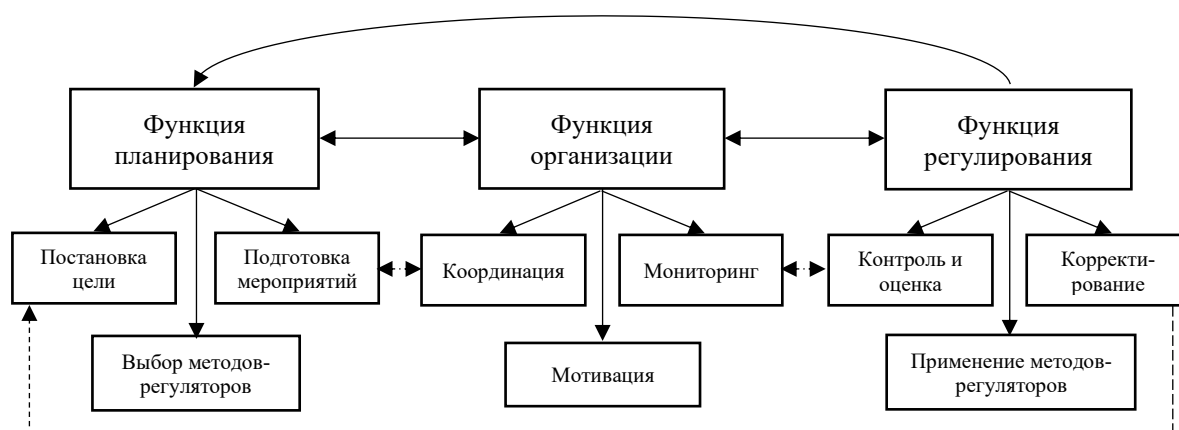


Рисунок 1.2 – Реализация и содержание функций менеджмента в индикативном управлении организациями (сост. автором)

Таблица 1.5 – Сравнение функций управления организациями в различных концептуальных подходах (сост. автором, [353])

Наименование функции	Содержание в неоклассической теории	Содержание в индикативном управлении
1	2	3
Планирование	– ориентация организации на собственные цели деятельности; – интуитивное целеполагание, основанное на попытках предвидеть рыночные тренды; – резервирование ресурсов для конкурентной борьбы; – перманентный поиск доступа к новым источникам финансирования	– ориентация деятельности организации на стратегические цели социальной сферы; – постановка целей текущей деятельности на основании согласованных прогнозов развития внешней среды; – минимизация ресурсных затрат на ведение конкурентной борьбы; – гарантированный доступ к источникам государственного финансирования при соблюдении заданных условий деятельности; – разработка мероприятий по достижению целей с предложением методов-регуляторов по их достижению
Организация	– построение организационной структуры с учетом минимизации текущих затрат; – распределение задач, полномочий, ответственности и ресурсов, преимущественно, между собственными исполнителями и обеспечение их совместной работы – создание замкнутой согласованности действий структурных подразделений; – акцентированное поддержание устоявшегося режима работы; – преобладание межличностных отношений при построении и осуществлении бизнес-процессов	<i>Организация</i> – построение организационной структуры с учетом наиболее эффективной реализации значений целевых индикаторов; – распределение задач с учетом анализа текущей эффективности деятельности различных субъектов управления
		<i>Мотивация</i> – ориентация на достижение синергетического эффекта от взаимодействия со всеми заинтересованными экономическими субъектами
		<i>Мониторинг</i> – формирование информационной базы для реализации функции регулирования и прогнозирования развития, обеспечение оперативного принятия управленческих решений
		<i>Координация</i> – построение взаимодействия со структурными подразделениями с использованием автоматизированной системы управления; – минимизации межличностных отношений за счет установления единых (объективных) индикаторов деятельности

Окончание таблицы 1.5

1	2	3
Мотивация	– ориентация на внутреннюю среду организации, в т.ч. активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации	–
Контроль	– ретроспективная оценка достигнутых и запланированных результатов на основе установленных стандартов – односторонняя корректировка целей в случае серьезных отклонений от первоначального плана	<i>Регулирование</i> – текущая оценка деятельности и оперативная корректировка на основании результатов постоянного мониторинга – применение методов-регуляторов в случае отклонений – согласованная корректировка целей в случае значительных отклонений от целевых значений индикаторов большинства субъектов управления или получение временной дотационной поддержки со стороны стейкхолдеров – разработка программы развития отдельной организации при необходимости осуществления регулирующих мероприятий на микроуровне

Таким образом, специфичное содержания функций менеджмента необходимо отразить в соответствующей методологии формирования контура системы индикативного управления и применения методов воздействий. При рассмотрении функций планирования и организации акцентируем особое внимание на прикладной методологии целеполагания, проведения мониторинга и регулятивных воздействий в индикативном управлении развитием организациями.

1.3 Концептуальное представление индикативного управления организациями общественного сектора

В общенаучном смысле методология (концепции управления) представляет исследовательский подход, позволяющий пройти весь путь от установления отправной точки исследовательского процесса до определения сущности, закономерностей, категорий и гипотез, необходимых для теоретического познания и изучения управления как явления.

В качестве концептуальных нами приняты два основных подхода – системно-динамический и институциональный. Согласно первому, все организации общественного сектора являются открытыми, эволюционирующими системами, динамика которых опосредована большим количеством причинно-следственных связей, включая и специфичные для индикативных отношений – поведение во внешней среде, регулируемой государством. В методологическом плане системно-динамический подход позволяет рассматривать индивидуальные интересы отдельных организаций во взаимосвязи с внешней средой (стейкхолдерами) и формировать континуум возможных и приемлемых результатов. Ответ на вопрос, как именно определить этот континуум, позволяет получить институциональный подход, дополняющий и развивающий системно-динамическую теорию, обосновывающий особый механизм сочетания и упорядочения разнонаправленных целей институтов государственного регулирования и коммерческого сектора, с помощью отражения потребности развития сферы через индикативное выражение целей и мониторинга результативности, закрепленных в своде общих правил.

На современном этапе актуальной становится научная задача использовать описанные подходы в их комбинации для формирования концепции и методологии индикативного управления на организационном уровне.

С позиций преобразовательной деятельности коей является управление, методология – это логическая схема деятельности, предполагающая взаимосвязанное понимание целей и ориентиров, средств и способов их достижения. Владеть методологией индикативного управления означает распознавать, понимать и оценивать зависимости отношений управления.

Длительное развитие и углубление концептуального представления о сущности индикативного планирования привнесло в научный оборот понятие «индикативное управление». В отечественной экономической литературе данный термин можно встретить в работах начала XXI века, посвященных исследованию возможностей индикативного управления в развитии региональной экономики (Г. Бабков, И. Кушнарева [44], Ю. Вертакова [61, 62, 63], З. Гергова [78], В. Круглякова, Е. Сысоева, Ю. Трещевский [166], С. Когогин [150], Н. Кожанчикова [151], Э. Кузьбожев [169], Т. Ладыкова, А. Ладыкова, Н. Жарова [177], Д. Неустроев [225], Л. Талипова, Ю. Харинкин [310], Н. Тетерин [320], И. Унгаева [357]), в общественном секторе экономики (Д. Голубев, А. Цветков [82], И. Зубова [112], Л. Муратова [218], В. Кулькова, Т. Храмкова [171], А. Кухаренко [174], А. Мамекадырова [193], Е. Никитская [227], К. Новикова [229], Н. Панченко) и промышленности (Н. Сироткина, А. Полозова, Р. Нуждин [251]).

Анализ научной литературы показал, что единого понимания сущности индикативного управления в научном сообществе не выработано, ключевые положения, определяющие общую направленность, архитектуру и преемственность исследования, являются дискуссионными, разрозненными и не систематизированными [343].

Отечественные ученые (Н. Сироткина, Ю. Саликов, А. Брякина, С. Кравцов, П. Гапонюк и пр.), занимающиеся вопросами индикативного управления, сходятся во мнении, что совокупность методов, методик, процедур и алгоритмов данного научного подхода строится на системе специфичных индикаторов, определяющих особую логику управления. В работах Г. Авагяна [27], О. Андрюшкевича [35], В. Ерохина [103],

Е. Никитской [226] отмечено, что индикативное управление превращает экономические параметры и индикаторы в объект управления, и вся последующая деятельность трансформируется наилучшим образом для обеспечения достижения значений индикаторов. При этом на уровне отдельной организации индикативное управление предельно конкретизируется и используется для мониторинга динамики ключевых параметров деятельности, что позволяет объективно анализировать текущее положение дел и предлагать различные сценария развития для принятия оптимальных управленческих решений.

Индикативное управление имеет несколько проявлений: 1) инструмент координации целей государственных институтов и организаций общественного сектора (любой организационно-правовой формы) через систему индикаторов и детерминанты развития; 2) комплекс мер государственной поддержки субъектов рынка, учитывающих индикативные ориентиры развития и принимающих устанавливаемые правила поведения; 3) процесс управления, основанный на последовательности итераций (постановка целей, их согласование и прогнозирование, формирование бюджета, его исполнение, мониторинг и оценка результатов), предельно конкретизирующийся на микроуровне.

Определенный научно-практический интерес к индикативному управлению также связан с его потенциальной и не до конца раскрытой возможностью оперировать несколькими сценариями или альтернативами развития объекта управления и использовать итерационные процедуры для обратной связи с ним.

В англоязычной научной литературе понятие «Indicative Management» начинает активно отображаться сначала XX века. Причем тематика использования понятия является достаточно разнообразной – начиная от управления «живыми системами» в биологии, и, заканчивая, управлением в области политики, труда, права (Приложение С). Во всех научных изданиях понятие «indicative» и «management» не показывают тесной логической

взаимосвязи и, если и характеризуют систему управления («management»), то индикаторами («indicative») могут выступать различные несогласованные с проблемой исследования понятия. В первом периоде анализа (1900-1910 гг.) практически отсутствует цитирование на все представленные источники. В дальнейшем количество цитирований начинает значительно увеличиваться.

Значительный научный интерес к проблеме индикативного управления возникает во второй половине 60-х годов XX века, когда цитирование работ со смежной тематикой увеличивается с нескольких штук и десятков до более 500 упоминаний.

Ретроспективный контент-анализ показывает, что наиболее близкое к проблеме исследования понятие «индикативного управления» вводится в научный обиход в конце 80-х годов XX века. Количество цитирований на научные работы, посвященные проблемам индикативного управления увеличивается до более 6000.

Расширенный поиск в Google Scholar показал, что точное словосочетание «indicative management» в названии научной статьи появилось в 1990 году – Coastal Zone Indicative Management Plan (Индикативный план управления прибрежной зоной). Выходные данные статьи: GT Agyerpong, PWK Yankson, Y Ntiamo-Baidu-Report prepared, 1990. Статья была процитирована 5 раз. Начиная с 2000 года точное словосочетание «indicative management» в названиях научных статей начинает активно использоваться.

Таким образом, контент-анализ научной литературы по проблеме исследования показал, что термин «индикативное управление» в англоязычных научных публикациях стал использоваться (отображаться в поисковых системах Google Scholar) с начала прошлого столетия. В первой половине XX века наиболее частое употребление термина было связано с процессами получения управления в различных сферах деятельности. Со второй половины XX века все чаще термин «индикативное управление» стал употребляться в контексте процесса управления организацией.

Регулирование рыночных или экономических процессов путем постановки генеральных целей развития и формирования организационных механизмов и ресурсной поддержки экономических контрагентов, принявших участие на контрактной основе в их реализации, является ни чем иным как индикативным управлением. Но логично предположить, что если государственные приоритеты будут полностью оторваны и не связаны с мотивами и целями экономических акторов, то успешное решение необходимых задач будет маловероятным, об этом речь пойдет далее. В качестве сдерживающего механизма выступает тот факт, что организации, отказывающиеся от государственных индикативных ориентиров, переходят на иной вектор развития, что может негативно отразиться на результатах их работы.

Существующий опыт управления с индикативной составляющей характеризуется применением воздействий, которые меняют результаты деятельности объекта управления в соответствии с заранее заданными параметрами. Организация является, с одной стороны, устойчивой системой, способной сохранять режим функционирования и определенное равновесие под воздействиями (возмущениями) внешней среды, с другой – нелинейной системой, способной развиваться в различных направлениях. Так, слабый сигнал на входе в систему способен вызвать превосходящий его по силе отклик на выходе. Учитывая определенный временной лаг между входами-выходами системы, для достижения оптимального с позиций государства и самой организации результата регулирующих воздействий необходима эффективная обратная связь. Обратная связь представляет собой канал передачи информации о текущих значениях существенных переменных объекта управления и позволяет судить о влиянии воздействий на результаты. Если обратная связь показывает улучшение результатов функционирования организации, она может считаться положительной, приводящей к неустойчивости организационной системы; в противном случае – отрицательной, стабилизирующей работу объекта управления.

Для корректировки развития организации в заданном направлении не обязательно наличие прямого вмешательства со стороны государства, достаточно определить локальные элементы внутренней среды организации, которые требуется вывести из равновесия для запуска процессов изменений, используя обратную связь. Это может означать, что целенаправленное воздействие со стороны государства в рамках индикативной системы управления на отраслевом уровне (отраслевая программа) запускает процесс последующих изменений в отдельных организациях.

Проблема управления организационными изменениями содержит множество дискуссионных теоретических вопросов: различия понятий «организационное изменение» и «организационное развитие»; плановый характер изменений – предварительно спроектированный, или адаптивный – модифицированный под влиянием внешней среды, или активный – предсказывающий изменения в окружении, или пассивный – принимающий изменения по факту; низкая скорость осуществления изменений под влиянием внешней среды – недостаток или преимущество; источник изменений – эндогенный или экзогенный; форма интерпретации результатов развития – позитивное, негативное, качественное, количественное и прочее.

Компаративный анализ концептуальных моделей (подходов) теории организации, описывающих управление организационными изменениями (см. приложение В), позволил найти аргументацию для теоретического подтверждения гипотезы индикативного управления о возможности запуска процессов трансформации организации в заданном макровоздействиями направлении.

Содержание классических и современных моделей организационных изменений затрагивает четыре основных аспекта: строение организации (изучение целей, их иерархии и состава); функционирование организации (факторы, влияющие на деятельность); управление в организации (организационные процессы); развитие организации (условия преобразований).

Для организаций общественного сектора, согласно неоинституциональному подходу, внешние условия (индикативные цели и выделенные ресурсы) косвенно формируют внутреннюю среду. Попытки осуществить изменения внутри организаций путем прямого вмешательства, используя нормативно-правовые инструменты, порождают конфликтную модель поведения: акторы, помимо выполнения общих стратегических целей, стремятся реализовать собственные, поскольку большинство из них имеют множество иных заказчиков, кроме государства. Поэтому организации будут заинтересованы в реализации изменений только при условии сохранения права на самостоятельное установление отдельных целей в работе.

Основываясь на принципах популяционно-селекционной модели, можно утверждать, что инициированные после достижения компромисса интересов акторов-организаций и государства процессы организационного преобразования не будут проходить с высокой скоростью и требуемой эффективностью. Для ускорения изменений целесообразно предложить организации разовое вознаграждение и периодическое, определяемое по итогам достижения промежуточных или итоговых значений измеримых ключевых показателей (теория ресурсной зависимости). С учетом положений структурно-ситуационной модели организация способна сохранять длительное время архаичные атрибуты внутренней среды, умышленно или нет замедляющие начатые преобразования. Следовательно, помимо внешнего стимулирования, требуется внутриорганизационная диагностика с последующим, возможно длительным, перепроектированием организационной структуры и обеспечивающих процессов (проблемная модель) в форме соответствующей программы развития. При этом для снижения общей неопределенности, неизбежно возникающей в результате преобразовательной деятельности, возможно рекомендовать использовать ограниченный набор методов управления (фокусно-селекционная модель).

Ключевым фактором успеха закрепления организационных преобразований является наличие внутриорганизационного механизма,

позволяющего перманентно корректировать рутинную работу и цели деятельности, ориентируя ее на запланированные изменения (процессная, кибернетическая модели) – «более эффективному достижению целей содействует не микроскопическая рациональность ежедневной деятельности работников, а приверженность более значительным, институциональным целям» [263].

Теоретический анализ моделей реализации изменений в теории организации и полученная комбинация элементов (строение организации; функционирование организации; управление в организации; развитие организации) позволяют уточнить отдельные положения индикативного управления применительно к организациям общественного сектора:

- организации восприимчивы к принятию изменений при условии сохранения определенных границ хозяйственной самостоятельности;
- обеспечение самостоятельности организаций, в том числе в выборе средств и методов достижения целевых индикаторов, предполагает постановку целей на основе компромисса интересов сторон (имеющиеся ресурсы организации не должны полностью расходоваться только на реализацию государственных задач, есть резерв для целей самой организации);
- управление организацией осуществляется как двухуровневый процесс (с одной стороны – приоритет целей государственной социальной политики, с другой – поддержание текущих и перепроектирование изменяемых процессов на основе самоорганизации);
- достижение соответствия внешним индикаторам обеспечивается охватом изменениями комплекса элементов внутри организации (цели, структура, процессы, персонал);
- выполнение традиционных функций управления, поддерживающих равновесие внутри организации и с факторами внешней среды, позволяет создавать бизнес-процессы организационных изменений без системных

нарушений функционирования, постепенно встраивая их в операционную деятельность;

- параметры и процессы разделяются на *изменяемые*, обеспечивающие соответствие результатов деятельности организации внешним индикаторам, и *поддерживаемые*, обеспечивающие рутинные процессы и не требующие изменений;

- возможна унификация в отраслевом аспекте изменяемых параметров деятельности и подбор стандартных методов-регуляторов для их корректировки, при этом для структурирования и оптимизации деятельности организации по внутриорганизационным процессам (элементам) необходима информационная и технологическая основы.

Вышеизложенные методологические элементы позволяют сформировать целостный контур системы индикативного управления организациями общественного сектора (см. рисунок 1.3), включающий:

- точки входа «сигналов» внешней среды, в том числе воздействий государственных институтов;
- процедуры диагностики текущего состояния организации, образующих ее элементов, стадии жизненного цикла;
- алгоритм проведения организационных изменений, основанный на результатах диагностики и мониторинга параметров внешней среды;
- корректировку функциями управления параметров деятельности организации для достижения значений целевых индикаторов.

Прикладное предназначение индикативного управления:

- 1) координация стратегических задач участников социально-экономической системы и государственных приоритетов ее развития;
- 2) инициация и поддержка качественных внутриорганизационных изменений, необходимых для поступательного развития отдельной организации и всей системы в целом;
- 3) предупреждение постановки задачи субъектам управления без предоставления необходимой ресурсной поддержки;

4) обеспечение ЛПР, оперативной и достоверной информацией о состоянии объекта управления с помощью системы индикаторов;

5) удовлетворение запроса в получении каких-либо сбалансированных по качеству и расходам общественных благ.

Руководствуясь сформированным контуром, можно дать следующее определение: *индикативное управление* – «это система отношений между государственными институтами макро- и мезоуровня и хозяйствующими субъектами при применении... индикаторов для постановки целей развития, координации способов их достижения и распределения ресурсов, мониторинга и оценки эффективности, обеспечивающая согласование интересов стейкхолдеров и синхронизацию развития всех уровней социально-экономической системы» [343].

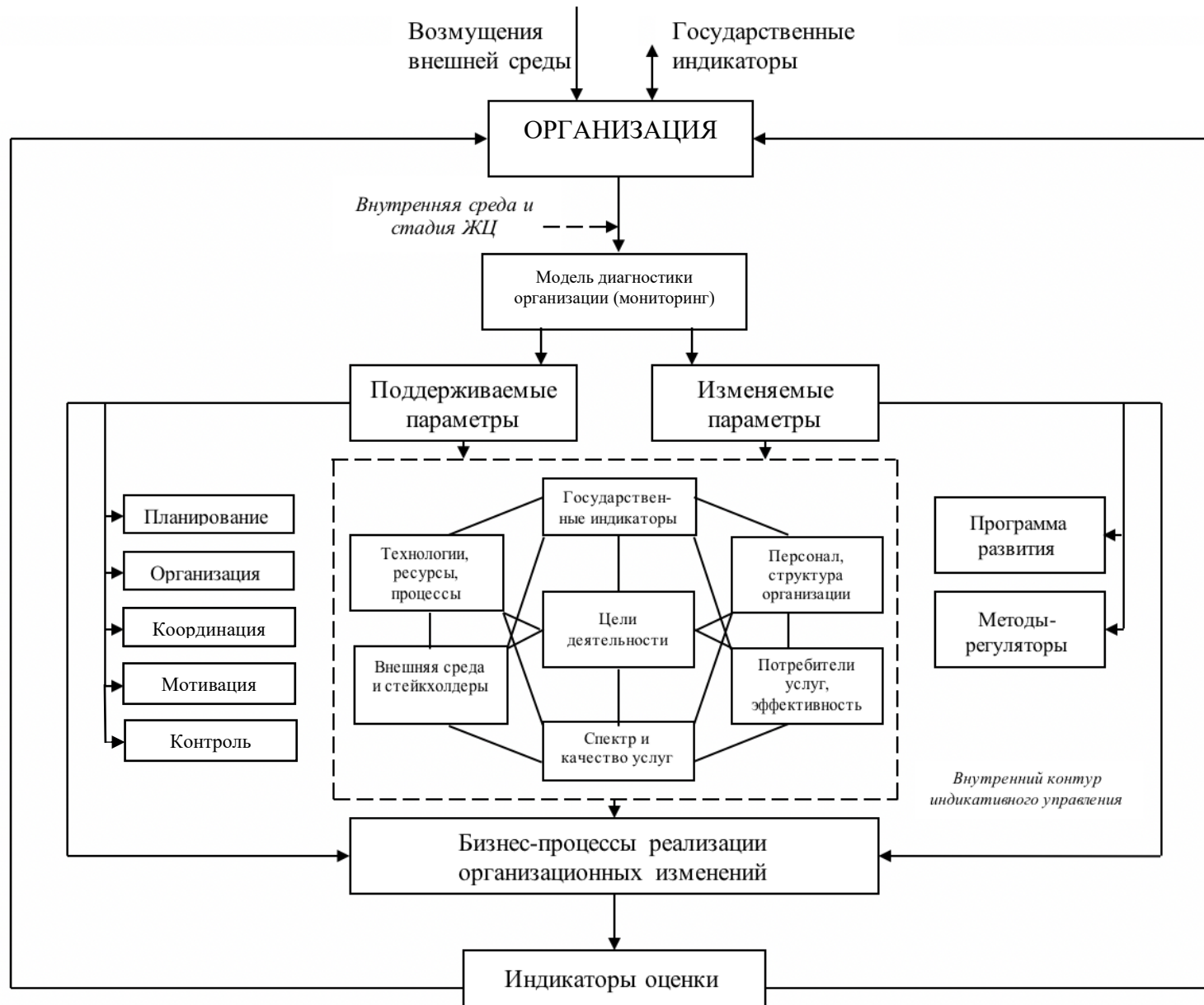


Рисунок 1.3 – Контур системы индикативного управления организациями общественного сектора (сост. автором)

Предложенный контур и определение отражают теоретическую последовательность действий индикативного управления:

- 1) диагностика внешней и внутренней среды организации;
- 2) определение и согласование целей деятельности организации с целями макро- и мезоуровней, выраженными в государственных индикаторах;
- 3) разработка системы индикаторов, необходимых для описания целей и текущей деятельности организаций, проведения мониторинга;
- 4) определения и включение в программу развития комплекса мер воздействия на изменяемые параметры;
- 5) оценка степени достижения поставленных целей, корректировка целей или программных мероприятий (при необходимости).

Кроме того, наглядно прослеживается учет и реализация базовых требований к механизму управления, принятых в менеджменте – динамичность системы, наличие управляющего и контролирующего параметров, обеспечение каналов обратной связи.

В рамках контура индикативного управления необходима декомпозиция процессов, выполняемых субъектами макро-, мезо- и микроуровней.

Так, в частности, на макроуровне регуляторными институтами генерируются «сигналы» внешней среды как точки входа контура (динамика факторов среды и государственные индикаторы развития отраслей общественного сектора). Их действия направлены на удовлетворение запросов общества по поводу производства и потребления сбалансированных по качеству и объемам общественных благ, а также на соответствующее ресурсное обеспечение этих процессов.

На мезоуровне (регионально-отраслевой) осуществляется согласование целей деятельности и координация стратегических задач отдельных социально-экономических систем с государственными приоритетами, а также сопряжение функций управления с достижением значений целевых индикаторов во взаимосвязи с параметрами деятельности различных организаций, в том числе применение методов-регуляторов.

На микроуровне происходит непосредственная организационная диагностика, являющаяся отправной точкой для планирования и целеполагания вышестоящих субъектов управления, а также для определения необходимых внутренних преобразований (в рамках изменяемых параметров) с помощью методов-регуляторов и программных мероприятий, сопряженных с программами более высокого уровня, реализуемых под постоянным мониторингом с применением единых подходов к оценке достигнутых результатов.

Обеспечение единства реализации индикативного управления на всех уровнях и сохранение методологической целостности подхода возможно при соблюдении ряда принципов:

- непрерывность – принятие индикативного управления всеми уровнями управления создает условия для обеспечения необходимого непрерывного потока информации о состоянии внешней среды и объектов управления, используемого в целеполагании, мониторинге и регулировании деятельности организаций общественного сектора;

- синергичность – цели деятельности организаций общественного сектора должны быть связаны с национальными приоритетами развития общественного развития;

- равноправие иерархических соподчиненных систем управления – объекты управления, находящиеся на различных уровнях управления, должны иметь одинаковый доступ к ресурсам и не иметь преференций в очередности развития;

- принятие единых сбалансированных решений – управленческие решения должны приниматься с учетом предварительного прогноза последствий данных решений для всех субъектов общественного сектора экономики;

– измеримость – оценка эффективности деятельности организаций общественного сектора должна проводиться по целевым значениям выбранных индикаторов, в свою очередь достоверно зависящих от определенных параметров деятельности организации;

– структурность – аналитическая работа на этапе организационной диагностики должна выявить сложные причинно-следственные связи между внутренними элементами методологического контура для обеспечения наилучшего проведения сигнала внешней среды и его распространение в форме инициации необходимых внутриорганизационных изменений.

Однако, как и любая концепция, индикативное управление имеет некоторые ограничения: 1) рекомендательная основа; 2) используемые индикаторы способны охарактеризовать только укрупненный блок (параметр) деятельности организации, при этом возможны различные трактовки причин текущего состояния объекта наблюдения; 3) прямая связь между степенью согласованности действий участников системы, их целей, и результативностью индикативного управления; 4) невозможность полной интеграции в систему общегосударственных индикаторов развития региональных и отраслевых подсистем, отличающихся собственным набором индикаторов.

Вышеизложенное позволяет дополнить методологическую сущность концепции рядом авторских положений об индикативном управлении:

1) имеет контур, включающий набор определенных элементов, объективно описывающий условия и процессы функционирования современных организаций;

2) позволяет инициировать масштабную внутриорганизационную трансформацию с помощью управленческих воздействий на изменяемые параметры;

3) предлагает глубокое изучение объекта управления и как самостоятельного актора, и как иерархически включенного;

4) обеспечивает замену неоднозначных и (или) субъективных критериев количественными, повышающими объективность и прозрачность результатов деятельности органов государственной власти – макроуровень, субъектов – мезоуровень, структурных подразделений организации – микроуровень.

Индикативное управление применимо для решения проблем организаций общественного сектора без отрыва от иных экономических явлений и процессов, в постоянной связи с внешней средой и гарантировать однозначность трактовки и сопоставимость получаемых результатов.

Важной научной проблемой индикативного управления является поиск и выделение параметров деятельности организаций, относящихся к изменяемым. Возможно несколько вариантов – от экспертного опроса до составления полной карты производственных процессов организации. Однако результаты, получаемые с использованием эвристических или эмпирических методов, являются нерелевантными из-за неполноты информации и отсутствия больших массивов данных наблюдений. В этой связи возможно опереться на монографический анализ существующих моделей диагностики, рассматривающих организации с позиций системного, процессного, ситуационного подходов (результаты приведены в Приложении Г).

Организационная диагностика представляет собой сбор и анализ структурированной информации, необходимой для формирования представлений о текущем состоянии организации, выявления факторов и источников их возникновения, негативно влияющих на эффективность функционирования, поиска подходов и резервов для преодоления кризисных ситуаций. Для упрощения сбора и анализа различных факторов в процессе диагностики строятся организационные модели.

Организационная диагностическая модель – это инструмент исследования состояния организации и образующих ее подсистем (элементов), в том числе необходимый для управления изменениями, схематично представляющий организацию в виде открытой социальной системы, отражающей ключевые детерминанты организации и их связи, основные элементы входа, преобразования и выхода [261, 424, 433, 437, 466].

Анализ моделей реализации изменений (приложение В) детерминирует перечень диагностируемых параметров по следующим блокам:

- «Цели деятельности» – формализованные результаты, которых стремится достичь организация, являющиеся основой для управления остальными изменяемыми параметрами.

- «Государственные индикаторы» – набор индикаторов (показателей) различных государственных программ (проектов), достижение значений которых является нормативным требованием или инициативой организации, сопровождается получением дополнительных ресурсов или иных предпочтений со стороны государства (стейкхолдеров) и определяет измеримые цели деятельности;

- «Персонал, структура организации» – характеристики численности персонала (нормативная, списочная), его квалификации, навыков и умений, мотивированности к труду; описание организационной структуры; система менеджмента, в том числе реализация контроля и мониторинга;

- «Потребители услуг, эффективность» – результативность и эффективность деятельности организации, проявляющаяся в удовлетворении потребителей, освоении полученных ресурсов, развитии персонала и пр.;

- «Спектр и качество благ» – виды и объемы благ, которые должны быть предоставлены потребителям по установленным стандартам качества, определяемым целями деятельности и государственными индикаторами;

- «Внешняя среда и стейкхолдеры» – социальные, технологические, политические, экономические и экологические факторы, опосредованно

влияющие на организацию; конкурентное окружение и развитость рынка; интересы экономических контрагентов;

– «Технология, ресурсы и процессы» – используемые при производстве благ материально-технические, финансовые, информационные ресурсы; уровень используемых технологий.

Ограничение области поиска изменяемых параметров облегчает задачу для проведения экспертного опроса, направленного на конкретизацию параметров, которые могут быть эффективно подвергнуты управленческому воздействию и использоваться в механизме реализации индикативного управления (см. главу 3 настоящего исследования) и для оценки деятельности организаций (см. главу 4 настоящего исследования).

В свою очередь оценка изменяемых параметров может быть осуществлена с использованием индикаторов. Вопросы сущности и применения индикаторов хорошо разработаны в научной литературе, где говорится в основном о том, что они выражают в количественной форме качественные характеристики объекта управления, являются вполне объективными измерителями для сравнения планируемых мероприятий и целей развития.

Применение индикаторов для целей управления, в том числе индикативного, описано в работах А. Бабкова, Г. Кадакоева, Н. Караулова, А. Миролубова, Н. Минаева, И. Сангадиева, А. Старикова и других авторов [44, 131, 139, 209, 211, 288, 306]. Концептуальные основы создания систем индикаторов оценки деятельности организаций различных типов, изложенные в работах О. Артемьевой [38], Е. Ащеуловой [41], А. Грекова [84], З. Дзедисовой [91], А. Емельянова [101], О. Дмитриевой [92], Е. Мерзликиной [205], П. Ховата [379], Г. Шишлова [398], Е. Яицкой [415], подтверждают ранее выделенные проблемы – трудоемкость, временной разрыв между сбором информации и принятием решений о внесении изменений в работу либо цели деятельности, которые в контуре индикативного управления можно снять за счет мониторинга, включенного в отдельную функцию из состава

функции организовывания [133]. Для этого необходимо, чтобы индикаторы соответствовали определенным требованиям: сопоставимость, агрегация (деагрегация), конкретность и измеримость. В то же время система индикаторов должна обладать, по нашему мнению, и новыми свойствами, не упоминаемыми в научной литературе: 1) целостность, единство и неотъемлемость индикаторов для выбранного уровня управления и регулирования процессов социально-экономического или технологического процессов; 2) гибкость и адаптивность, возможность корректировки при существенных организационных изменениях или деактуализации; 3) достаточность и сопоставимость индикаторов, охватывающих максимально возможное количество процессов и явлений объекта управления (рис. 1.4); 4) возможность расчета на основе информации, создаваемой в процессе деятельности объекта управления, доступной субъектам управления с минимальными затратами ресурсов; 5) наличие получателя информации, собранной с помощью индикаторов.

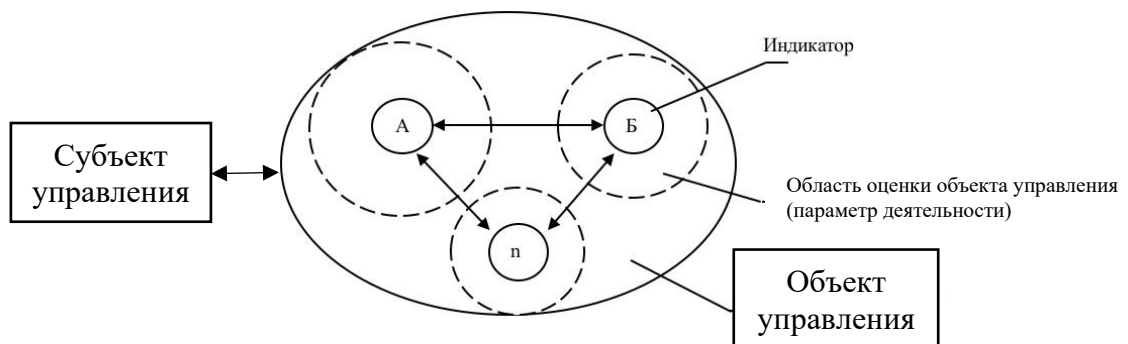


Рисунок 1.4 – Система индикаторов оценки объекта управления
(сост. автором)

В рамках настоящего исследования «индикатор» не рассматривается как синоним «вектора», так как вектор управления изначально задает желаемое состояние объекта и не учитывает необходимость согласования данного состояния с другими участниками. Кроме того, в научной литературе, применительно к уровню организации, «параметр», «показатель» и

«индикатор» могут использоваться как синонимы или, наоборот, наполняться авторским содержанием в зависимости от специфики исследования.

В этой связи необходимо уточнить, что понимается под используемыми в диссертационной работе понятиями:

– *индикатор* – абсолютное значение, отражающее состояние какого-либо параметра деятельности объекта управления, позволяющее в определенной степени предсказать возможность достижения генеральной цели (ориентирующий измеритель);

– *параметр* – количественные и качественные характеристики выделенного (определенного) вида (раздела, блока) деятельности объекта управления, от состояния которого зависит достижение значения индикатора (индикаторов) и, следовательно, генеральной цели деятельности.

Данная позиция основывается на работах Н. Сироткиной, отмечающей, что индикатор дает качественную и количественную характеристику объекта управления или составляющие его процессов и явлений, отражает в динамике изменения и отклонение от заданного нормативного значения. Качественное содержание индикатора предлагает аналитическое описание последствий, являющихся следствием управленческих действий или вызванных влиянием разнообразных внешних и внутренних факторов за отчетный период; количественное демонстрирует численное приращение или сокращение исследуемого явления, произошедшее в заданный промежуток времени вследствие действия известных исследователю событий.

Разработка системы индикаторов также необходима для реализации контрольной функции, реализуемой в индикативном управлении в виде мониторинга, позволяющего выявлять проблемы и нарушения в работе организаций и предлагать рекомендации по их устранению. Подробное описание задач и содержания мониторинга в индикативном управлении описано во второй главе настоящего исследования. Для этого требуется определить предельные уровни индикаторов, минимальные и максимальные значения позволяют своевременно информировать субъекта управления о

возможном наступлении критического состояния и необходимости внесения корректив в его деятельность [139, 297, 300].

Индикаторами выступают основополагающие характеристики формирования, функционирования и развития любой экономической системы: макроуровень – национальная экономика в целом, мезоуровень – региональная экономика или отрасль народного хозяйства, микроуровень – отдельная компания или организация. Общая структура системы индикаторов определяется исходя из национальной специфики (рутины, «провалы» рынка, институциональная среда) и поставленных на государственном уровне целей развития.

В научной и методической литературе для предприятий реального сектора экономики рекомендуется использовать индикаторы, характеризующее состояние производственной базы, текущих процессов организации и сбыта, инвестиционные перспективы и прочее. Для социальной сферы характерны индикаторы, описывающие количественно-качественное состояние различных аспектов общественной жизни (например, контекстные индикаторы, индикаторы самообеспеченности, индикаторы равенства, индикаторы здравоохранения, индикаторы социальной сплоченности и прочее).

Вне зависимости от сектора или сферы экономики, индикаторы могут использоваться для оценки внутриотраслевой конкуренции и числа различных экономических контрагентов в отрасли, необходимой при определении сложившихся между ними контрактных и неформальных моделей взаимодействия, мотивов их поведения и прочего, что создает эмпирическую основу закрепления в государственных программах или инвестиционных проектах актуальных механизмов регулирования отношений на отраслевом рынке (введение акцизов и сбор, лицензирования, государственного контроля цен и т.п.).

Важное значение для индикативного управления организациями общественного сектора имеет состав внутриотраслевых и организационных затрат [350]. Необходимость уменьшения или наращивания расходов по различным направлениям расходов определяется отраслевой спецификой. И государственным инструментом непрямого регулирования в данном случае, является набор стандартов и норм (нормативов), имеющих рекомендательный или обязательный характер применения. Их использование, с одной стороны, позволяет обосновать целевые индикаторы в плане развития, в том числе их достижимость, с другой стороны, дает возможность организации самостоятельно комбинировать состав и структуру продуктов, ориентируясь, например, только на наиболее востребованные населением или субсидируемые государством.

В качестве обобщенных индикаторов на уровне организаций или отраслей выбираются конкретные характеристики, связанные с их основными задачами деятельности. Определение основы для обобщения является важной методологической задачей индикативного управления, так как правильная агрегация огромного массива данных служит залогом принятия верных управленческих решений. На основании обобщения информации возможно определить стратегические перспективы отрасли, негативные или позитивные факторы макро- и микросреды и получить представление об общих тенденциях развития отрасли.

Индикативное управление предполагает выбор в зависимости от фактического или прогнозного значения индикатора одной из альтернатив решений, реализация которой связана с использованием различных методов-регуляторов – специальных способов поддержания выбранного (оптимального) состояния процессов, являющихся определенной реакцией на значения индикаторов; важной становится задача подтверждения возможности конкретного метода оказать воздействие на нужный индикатор.

Сосредоточение управленческих воздействий, например, в программах развития, учитывающих возмущения внешней среды, через методы-регуляторы на изменяемых параметрах деятельности и рутинного управления по поддерживающим параметрам, позволяет построить бизнес-процессы реализации необходимых организационных изменений, степень эффективности которых измеряется по выбранным индикаторам с использованием определенной формы мониторинга.

Обобщая изложенное, можно схематично представить индикативный подход как систему взглядов на управление общественным сектором экономики в целом и отдельными организациями (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Концептуально-уровневое представление индикативного управления (сост. автором)

Субъект управления макроуровня (Правительство РФ, федеральное министерство и др.) определяет стратегические цели развития общественного сектора, которые соответствуют сложившимся запросам выгодополучателей – общества, групп клиентов, стейкхолдеров, смежных отраслей народного хозяйства и др. Далее цели развития согласуются с субъектами управления мезоуровня (Правительство субъекта РФ, органы региональной исполнительной власти и др.), формализуются по требованиям к конечному результату, срокам выполнения, объемам финансирования и другим измеримым переменным.

Вышестоящий уровень управления с использованием форсайт-методов устанавливает траекторию и задачи общего развития объекта управления, получает от исполнителей статистические данные для прогнозирования (чаще экстраполяцией) и утверждает плановые индикаторы (что соответствует методологии традиционного менеджмента). Но в дальнейшем реализация контура индикативного управления, во-первых, не предусматривает дискретности выполнения управленческих функций во времени (постановка целей с вышестоящего уровня, затем ожидание результатов и т.д.). Во-вторых, для организаций-исполнителей создаются унифицированные прикладные методики и инструменты выполнения поставленных задач в изменяющихся условиях динамичной и неопределенной среды, разнообразия внутриорганизационных процессов и прочих факторов, которые будут рассмотрены ниже, в отличие от традиционного менеджмента (см. раздел 3.1), использующего преимущественно ограничения и запретительные меры для недопущения серьезных нарушений и злоупотреблений исполнителями.

Названные преимущества реализуются за счет декомпозиции общей (генеральной) цели на комплекс индикаторов, достижение целевых значений которых определяет общую эффективность работы. С помощью индикаторов значительно упрощается синхронизация целей всех уровней управления и интересов различных выгодоприобретателей (при наличии соответствующей методолого-методической базы).

В свою очередь, целевые значения индикаторов будут достигнуты настройкой определенных параметров деятельности организации. При этом не происходит распыления ресурсов, выбираются только те аспекты работы, которые способны внести наибольший вклад в решение поставленных задач. Кроме того, менеджмент организаций ориентируется на локальные элементы внутренней среды организации, которые подлежат изменению для достижения целей микро-, мезо- и макроуровня. Индикативное управление предлагает набор специальных методов-регуляторов, позволяющих фокусировать воздействия на нужных параметрах, не затрагивая рутинных процессов.

Совокупность мероприятий по управлению рутинными и изменяемыми параметрами деятельности организации отражается в программе развития, выполнение которой видно в ходе непрерывного мониторинга, дающего информационную основу для своевременной (с использованием средств автоматизации) корректировки работы при возникновении рисков не достижения целевых значений индикаторов. При этом мониторинг охватывает и динамику факторов внешней среды, сигналы о реакции выгодополучателей и субъектов вышестоящего уровня управления.

Для иллюстрации связи элементов концепции индикативного управления создана авторская телеологическая графическая модель (рис. 1.6). Данный подход будет использован также далее для при описании механизма индикативного управления.

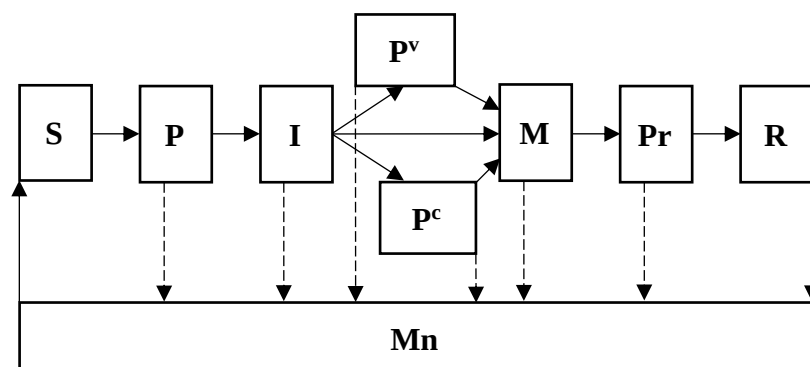


Рисунок 1.6 – Телеологическая графическая модель концепции индикативного управления (сост. автором)

Где, S (Subjects) – субъекты индикативного управления макро-, мезо- и микроуровня;

P (Purpose) – цели деятельности, определяемые макроуровнем и принимаемые на мезо- и микроуровне;

Indicators (I) – индикаторы, описывающие состояние параметров деятельности организации, влияющие на достижение цели (целей);

P^v, P^c (Variable Settings, Constant parameters) – изменяемые и неизменяемые параметры деятельности организации, соответственно;

M (Means) – средства воздействия на изменяемые (с помощью методов-регуляторов) и неизменяемые параметры (оперативное управление);

Pr (Program) – программа развития;

R (Results) – результаты деятельности;

Mn (Monitoring) – мониторинг текущей деятельности.

Таким образом, для изменения параметров функционирования организации не обязательно наличие прямого вмешательства со стороны государственных органов управления, достаточно определить локальные элементы внутренней среды организации, которые требуется вывести из равновесия для запуска процессов изменений. Поскольку на уровне организации происходит разделение работ по параметрам деятельности, часть из которых требует оперативного управления, а часть – особых воздействий с помощью методов-регуляторов, это способствует поддержанию общей эффективности деятельности и достижению всех запланированных целей. Следовательно, в дальнейшем исследовании необходимо раскрыть и доказать особое научное содержание и роль в методологии индикативного управления его базовых процессов – целеполагания, мониторинга и регуляторных воздействий.

Изложенные в первой главе диссертационной работы результаты исследований позволяют сделать выводы, связанные с теоретическим обоснованием возможности применения индикативного подхода к управлению организациями.

На современном этапе общественного развития в постиндустриальной экономике становятся очевидными ограничения неоклассической школы для исследования законов функционирования организаций. Особенно тех, которые связаны с предоставлением общественно значимых услуг, не регулируемых в чистом виде рыночным механизмом. Установленные ограничения неоклассической модели фирмы (понимание организации как единицы или элемента рыночной системы, составляющей технологический и общественный прогресс; второстепенная роль макропланирования; наличие в социально-экономической системе доминирующей траектории развития, которой экономические акторы стремятся придерживаться добровольно; игнорирование особенностей производства социальных услуг), а также сформулирована общая концепция индикативного управления, отражающая и учитывающая реакции акторов общественного сектора на внешние воздействия и свойства самих организаций как сложных систем.

Теоретической основой индикативного управления, как было доказано, выступает синтез исследовательских подходов: теория организационного развития сложных систем, основанная на динамических способностях (системно-динамический подход), и институциональная теория. Результаты проведенного теоретического анализа в области системно-динамического и институционального подходов позволили установить, что индикативное управление организациями предполагает создание условий для отраслевой и межведомственной координации достижения макроцелей, рациональному использованию ресурсов, стимулированию содействия органов власти их развитию (институциональный подход) и позволяет отдельным организациям адаптироваться в условиях реформирования и преобразования отрасли, оптимизировать затраты, повышать эффективность деятельности.

С целью определения сущности, закономерностей, категорий, гипотез для теоретического осмысления и исследования управления предложен исследовательский подход, дающий методологический ключ к формированию целостной системы действий. Один из аспектов исследования – состав функций управления, их специфическое содержание в рамках индикативного подхода. Установлена особая роль функции организации (организовывания), в которой интегрируется важная часть действий по мониторингу индикаторов, а также расширяется контур управления функциями координации и регулирования. Таким образом, сопоставление неоклассического и институционального содержания функций управления позволяет обособить мониторинг, координацию и регулирование в полноценные субфункции, свойственные индикативному управлению.

Компаративный анализ концептуальных моделей реализации изменений, позволил аргументированно подтвердить гипотезу индикативного управления, заключающуюся в возможности инициации процессов трансформации организаций в заданном макровоздействии направлении, и уточнить отдельные положения индикативного управления применительно к организациям общественного сектора (восприимчивость к принятию изменений при условии сохранения определенных границ хозяйственной самостоятельности; управление осуществляется как двухуровневый процесс; достижение соответствия внешним индикаторам обеспечивается охватом изменениями комплекса элементов внутри организации; возможность создания бизнес-процессов организационных изменений без системных нарушений функционирования; параметры и процессы разделяются на изменяемые и поддерживаемые; возможна унификация изменяемых параметров деятельности и подбор стандартных методов-регуляторов для их корректировки), что позволило определить контур системы индикативного управления организациями.

Решена научная проблема индикативного управления, заключающаяся в определении параметров деятельности организаций, относящихся к изменяемым. На основании сравнительного анализа организационных диагностических моделей уставлено, что к их числу относятся: «государственные индикаторы», «персонал, структура организации», «ассортимент и качество услуг», «результаты деятельности», «внешняя среда и стейкхолдеры», «ресурсы и технологии», «цели деятельности». Ограничение области поиска изменяемых параметров облегчает задачу по конкретизации параметров, которые могут быть эффективно подвергнуты управленческому воздействию и использоваться для оценки деятельности с применением индикаторов.

Определено прикладное предназначение индикативного управления: 1) координация стратегических задач участников социально-экономической системы и государственных приоритетов ее развития; 2) инициация и поддержка качественных внутриорганизационных изменений; 3) предупреждение постановки задачи субъектам управления без предоставления необходимой ресурсной поддержки; 4) обеспечение ЛПР оперативной и достоверной информацией о состоянии объекта управления с помощью системы индикаторов; 5) удовлетворение запроса в получении каких-либо сбалансированных по качеству и расходам общественных благ.

Дано авторское определение и описана теоретическая последовательность действий индикативного управления: 1) диагностика внешней и внутренней среды организации; 2) определение и согласование целей деятельности организации с задачами макро- и мезоуровней, выраженными в государственных индикаторах; 3) разработка системы индикаторов, необходимых для описания целей и текущей деятельности организации, проведения мониторинга; 4) определения и включение в программу развития комплекса мер воздействия на изменяемыми параметрами; 5) оценка степени достижения поставленных целей, корректировка целей или программных мероприятий (при необходимости). А

также сформулированы принципы, соблюдение которых обеспечивает единые подходы и методологическую целостность концепции индикативного управления.

Установлены некоторые ограничения индикативного управления: 1) рекомендательная основа индикативных планов и проектов; 2) используемые индикаторы способны охарактеризовать только укрупненный блок (параметр) деятельности организации; 3) прямая связь между степенью согласованности действий участников системы, их целей, и результативностью индикативного управления; 4) невозможность полной интеграции в систему общегосударственных индикаторов развития региональных и отраслевых подсистем.

Дополнена методологическая сущность индикативного управления: 1) имеет контур, включающий теоретический набор определенных элементов, объективно описывающий условия функционирования современных организаций; 2) позволяет инициировать масштабную внутриорганизационную трансформацию с помощью управленческих воздействий на изменяемые параметры; 3) предлагает глубокое и взаимопроникающее изучение объекта управления и как самостоятельного актора, и как ее иерархически включенного субъекта; 4) обеспечивает замену неоднозначных и (или) субъективных критериев количественными, повышающими объективность и прозрачность результатов деятельности органов государственной власти – макроуровень, субъектов хозяйствования – мезоуровень, структурных подразделений организации – микроуровень.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Методология индикативного целеполагания

Следуя дедуктивному методу познания, в рамках изучения объекта диссертационного исследования, определено, что методическому наполнению контура индикативного управления организациями общественного сектора должно предшествовать общетеоретическое исследование его ключевых элементов.

В общем смысле контур управления (в том числе, изменениями) представляет собой замкнутую совокупность некоторых элементов, в которой каждый элемент воздействует на последующий и получает, в свою очередь, воздействие от предыдущего. В частности, модель непрерывного совершенствования или цикл Э. Деминга, включает следующую совокупность: Планируй / Plan – Делай / Do – Проверяй / Check – Корректируй / Act. Такой состав элементов системы управления может быть сопоставлен с рядом функций по А. Файолю – планирование, организация и мотивация, мониторинг и контроль, корректировка. Однако, применительно к организациям общественного сектора, как это было установлено автором в теоретическом анализе функций менеджмента, в индикативном управлении по сравнению с неоклассическим подходом речь идет о их специфичном смысловом содержании (см. рис. 1.2), в особенности для целеполагания, мониторинга и регулятивных воздействий, следовательно, требуется детально изучить и подготовить их методологическую основу для реализации в системе индикативного управления.

Теоретическое исследование сущности и функций индикативного управления на организационном уровне позволило установить, что целеполагание сочетает в себе институциональные (необходимость согласования целей организации с факторами макро- и мезоуровней) и неоклассические (организации действуют под влиянием собственных рациональных мотивов) аспекты. Эта особенность положена в основу новой методологии целеполагания, позволяющей комбинировать интересы и цели стейкхолдеров и контрагентов организаций при помощи индикаторов, определяющих направления социально-экономического развития как совокупной сферы экономики, так входящих в ее состав организаций. Такая методология хорошо сопрягается с институциональными особенностями организаций общественного сектора, что и обусловило особый подход к постановке и согласованию целей субъектов управления различных уровней. В дальнейшем решение такой важной методологической задачи индикативного управления, как целеполагание, будет способствовать выработке конкретных методов воплощения целей макроуровня в целевых ориентирах и параметрах деятельности отдельных организаций (микроуровень).

Существует большое число работ, посвященных взаимосвязи и взаимообусловленности разноуровневых целей деятельности сложных систем. В частности, в работах Б. Литвака, А. Липчиу, О. Ломовцевой, Л. Прокопчука, А. Тищенко [183, 184, 185, 188, 269, 325] развивается идея о том, что образ будущего состояния какой-либо отрасли или сферы определяется ее генеральной (общей, совокупной) целью.

В трудах Е. Краснова, А. Кириченко, И. Лабазанова, С. Растворцевой, Л. Щеховцевой [166, 176, 241, 394] совокупная цель сложных систем характеризуется: 1) ориентацией на будущие периоды и положение во внешней среде; 2) проактивным поведением субъектов целеполагания при высокой неопределенности; 3) обеспечением устойчивой связи стратегии,

тактики и ресурсов; 4) наличием вариантов изменений при агрессивном воздействии внешних (реже внутренних) факторов.

В работе используется единая уровневая структура общественного сектора экономики: 1) макроуровень (правительственные и законодательные органы власти) – общая национальная политика и стратегия; 2) мезоуровень (государственные институты – органы исполнительной власти) – реализация задач стратегии; 3) микроуровень (организации) – исполнители, «производители» общественных благ. Только согласованные действия субъектов в рамках такой структуры, как уже отмечалось в первой главе, способны обеспечить общество в целом и отдельных индивидов в частности, необходимым набором благ (с оптимальным соотношением «затраты – результат»). Однако в действительности цели и действия субъектов-организаций определяются индивидуальными рациональными экономическими мотивами, в том числе связанными со снижением расходов на производство продуктов.

На рисунке 2.1а представлена схема идеальной модели согласованных действий: государство устанавливает минимально необходимое количество и ассортимент благ, доступных гражданам ($Q^{\min}$), полностью или частично возмещает организациям затраты, связанные с их производством, и контролирует поддержание стандартного уровня качества, не допуская сокращения. Организации сверх этого могут наращивать объемы до максимальной загрузки своих производственных мощностей ($Q^{\max}$), получая выручку от продаж конечным потребителям. В результате действия законов спроса и предложения совокупная цена на общественные блага (например, лечение или образование), складывающаяся из затрат государства и индивидов, со временем пришла бы к оптимальному значению (P^{optim}) и установилось бы рыночное равновесие. Однако, как было показано ранее, подобные механизмы не действуют в общественном секторе, возникают асимметрии (рис. 2.1б). Правительство, особенно в условиях сокращающейся экономики, пытается оптимизировать расходы по социальным

обязательствам, под разными предлогами сокращая финансирование организаций до уровня $P^{\min}$, одновременно гарантируя возможность получения достаточного набора благ ($Q^{\max}$). Но и сами организации не стремятся наращивать объем, сохраняя его на уровне $Q^{\min}$ и, главное, не видят смысла повышать качество производимых продуктов, сохраняя его на минимально приемлемом уровне при максимальной цене ($P^{\max}$). Данное противоречие определяет асимметрии интересов государства и организаций.

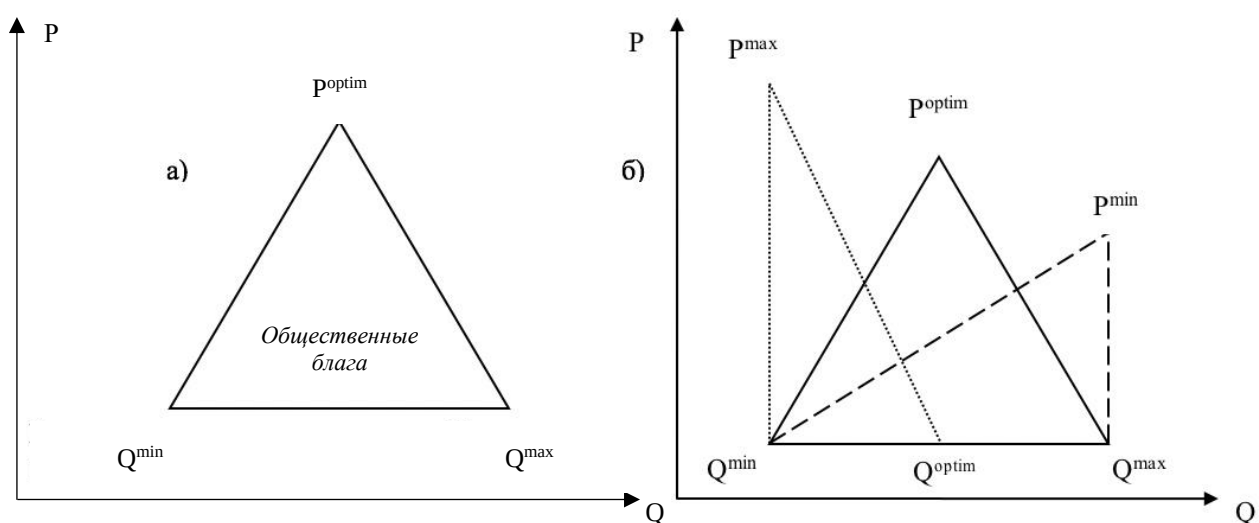


Рисунок 2.1 – Влияние субъектов управления на равновесие в сфере производства общественных благ (сост. автором)

Дополнительное исследование отношений «исполнитель-потребитель» показало их слабую согласованность [464]. Субъекты разных уровней общественного сектора в России функционируют в условиях рассогласованности и имеют разнонаправленные цели развития.

В научной литературе не описаны специальные методы, применимые для постановки целей в индикативном подходе. Как правило, используются адаптированные методы традиционного менеджмента [290], применяемые в производственном секторе: 1) дерево целей – в стратегическом планировании позволяет иерархически представить декомпозицию, в которой главная цель достигается за счет совокупности взаимосвязанных второстепенных целей (предложен У. Черчменом для решения проблем управления в

промышленности); 2) ПАТТЕРН – методика системного анализа, обеспечивающая возможность долгосрочного прогнозирования за счет использования классов критериев оценки относительной важности, взаимной полезности, состояния и сроков разработки (предложена американской компанией «Хониуэлл Инк» в 1964 г., в настоящее время имеет ряд вариантов – ПАТТЕРН-МО, НАСА-ПАТТЕРН и др.); 3) система РДЕ – матричная оценка взаимного влияния факторов, обосновывающая приоритеты использования ограниченных средств для достижения поставленных целей; 4) SMART – конкретизация процесса достижения цели, включая этапы, средства и временные интервалы.

В силу этого целеполагание основывается на методологии традиционного менеджмента, постановка цели относится к функции планирования: анализ текущей ситуации; определение направления развития или желаемого состояния объекта управления (формулировка цели). Данный подход не позволяет устранить исходное противоречие субъектов и объектов управления и не учитывает множества институциональных «ловушек», создающих препятствия для достижения цели. Возможно, это стало одной из причин сложности и неудач социальных реформ в России последних десятилетий. В качестве аргументации приведем выводы экспертов Счетной Палаты Российской Федерации об итогах выполнения государственных программ [80]: «цели многих госпрограмм² абсолютно неконкретны, содержат нечеткие формулировки и недостаточно согласованы с задачами госпрограмм. Типичны ситуации, когда достижение цели не обеспечивается ни одной из задач или задача не направлена на достижение ни одной из целей». В 2016 г. расходы бюджета, произведенные без получения социально-экономического эффекта (результата), по сравнению с 2015 годом увеличились почти в 13 раз.

² Государственная программа представляет собой систему мероприятий и инструментов государственной политики, обеспечивающую в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и безопасности

Сравнение процессов управления организаций общественного сектора с аналогичными в производственной сферы (см. приложение Д) позволило выделить для них некоторые особенности целеполагания:

1) результаты анализа внешней среды не всегда могут указать на причины пробелов в работе организации или быть полезными при формулировке цели;

2) процедуры постановки цели не учитывают возможности ее достижения, цели изначально могут быть нереализуемыми;

3) сформулированная цель не обеспечивается инструментами и ресурсами по ее исполнению, эти вопросы делегируются на нижестоящий уровень управления;

4) множество постановщиков цели порождают возможность неоднозначной интерпретации достигнутых результатов, различия в оценках;

5) преемственность в целеполагании отсутствует, признанные нереализованными цели заменяются на новые, без учета допущенных ошибок.

Все это позволяет нам сформулировать новые принципы постановки целей, учитывающие институциональные особенности функционирования организаций общественного сектора:

1) монокомпонентность – цель должна быть ориентирована на доминирующий компонент (параметр, подсистема и прочее) внешней или внутренней среды организации;

2) последовательность – любые действия экономических субъектов, направленные на реализацию целей, сопряжены с вероятностными изменениями, способными вывести систему (объект управления) на длительное время из эффективного состояния, поэтому цель не должна затрагиваться преобразованиями одновременно и поддерживаемые и изменяемые параметры деятельности организации;

3) конвергентность – обеспечение устойчивой сходимости различных процессов к желаемому совокупному результату при невыполнении

отдельных целей в условиях рискованных событий (изменение условий внешней среды и прочее).

Используя положения теории центральных мест В. Кристаллера [267, 424] для целеполагания, справедливо предположить, что любая цель всегда имеет зависимое от нее (и оказывающее влияние на нее) количество соподчиненных параметров деятельности организации, следовательно, их можно расположить в виде гексагональной решетки или в радиальном виде. Подобный подход значительно отличается от принятой в традиционном менеджменте иерархии целей, но уместен в индикативном управлении.

Помимо рассмотренных рыночных особенностей целеполагания необходимо выделить также и институциональные, которые возникают у организаций как у объектов публичного управления.

В международной практике публичный менеджмент (или государственное управление) оценивается с использованием различных индексов – Governance Research Indicator Country Snapshot (рейтинг стран по уровню государственного управления); Common Assessment Framework (оценка работы организаций государственного сектора по восьми принципам от ориентации на результат до корпоративной социальной ответственности); Corruption Perception Index (оценка предполагаемого уровня коррумпированности государственного сектора); The UN E-Government Development Index (трехсторонняя оценка информационно-коммуникационной среды, человеческого капитала и государственных услуг, оказываемых онлайн) и прочие.

Эффективность государственного менеджмента в России традиционно невысоко оценивается западными экспертами, и наша страна занимает не лучшие позиции в мировых рейтингах. При этом Правительство РФ делает попытки публично заявлять о необходимости кардинального изменения ситуации и пытается уменьшить общую «закрытость» и непрозрачность деятельности органов государственной власти, особенно связанных с постановкой стратегических целей и задач. Однако до сих пор подобные

заявления далеки от решения, поэтому сложившаяся практика сохраняет следующие институциональные недостатки целеполагания:

1) органы власти, обладающие правом постановки целей деятельности для общественного сектора, зачастую пренебрегают стратегическим анализом сложных организационных связей с другими отраслями, игнорируют общественные обсуждения и злоупотребляют собственным **видением** развития ситуации в будущем, игнорируя многочисленные организационные риски;

2) в условиях формального общественного контроля государственные институты имеют возможность использовать цели социальных реформ в качестве политических инструментов, подменяя их популистскими заявлениями или обещая заведомо недостижимые результаты для кратковременного повышения рейтингов и доверия электората;

3) ответственность за невыполнение поставленных целей заведомо возлагается на нижестоящий иерархический уровень за счет отсутствия согласования с реальными исполнителями сроков, потребности в ресурсах, качества, объема выполняемых работ и прочего;

4) отсутствие ощутимых санкций для государственных институтов и институтов развития (их руководителей) за невыполнение поставленных целей.

Перечисленные институциональные особенности определяют стремление государственных институтов, ответственных за реализацию направлений приоритетных программ, сформулировать цели таким образом или утвердить такие целевые значения, чтобы «отчитаться» об успешном завершении работ в любой ситуации. В свою очередь, это приводит к блокам, барьерам и имитации развития при высоких темпах освоения всех видов ресурсов. Однако текущая ситуация обусловлена не только недостатками методологических решений по целеполаганию. Как правило, сложности возникают при классификации целей по содержанию, горизонту, уровням управления и иным признакам. Цель часто некорректно формулируется,

подменяется средствами ее достижения. Неучтенными остаются факторы, влияющие на результат [353].

Одним из путей решения существующих проблем при постановке целей в общественном секторе может являться алгоритм действий, представленный на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Примерный алгоритм действий субъектов индикативного управления для постановки целей деятельности (сост. автором)

Описанная последовательность учитывает возможность проведения нескольких итераций – прохождения анализа и согласования целей, в том числе в любом направлении – от микроуровня к макроуровню или в обратном, пока не будет найден компромисс или оптимальное решение.

Практическое воплощение авторских положений и формулировки цели деятельности сложных организационных систем, зависимых или подверженных государственному регулированию, осуществлено с помощью разработанного специального метода – метод TASKED, позволяющий формализовать процессы целеполагания по шести критериям, являющимся одновременно этапами действий. Его название является мнемонической аббревиатурой и может быть переведено с английского языка как «устанавливать задание» (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Постановка цели по методу TASKED (сост. автором, [347])

Этап	Название критериев	Характеристика
1	Total (общий итог)	Выбор объекта управления и направлений его изменений, в том числе во времени
2	Agreed (согласованный)	Синхронизация общей (генеральной) цели с подцелями соподчиненных субъектов управления
3	Sectionalization (деление)	Реализация возможности разделения (декомпозиции) общей цели по уровням управления
4	Know (знать)	Выбор управленческих воздействий, за счет которых будет изменяться объект управления
5	Effect (результат)	Описание измеримых изменений, которые должны произойти с объектом управления
6	Disbursement (расходы)	Определение консолидированных расходов, связанных с достижением результата (общей, генеральной цели)

Задача субъекта управления, уполномоченного для формулировки цели (целей) и ее последующего согласования с учетом дополнений подчиненных органов управления и (или) организаций, последовательно описать способ разрешения проблемной ситуации с учетом предлагаемых шести критериев. Данный процесс логично сочетается со специфичным содержанием функций менеджмента в системе индикативного управления (см. рис. 1.2) и может представлен следующим образом в схематичном виде (рис. 2.3).

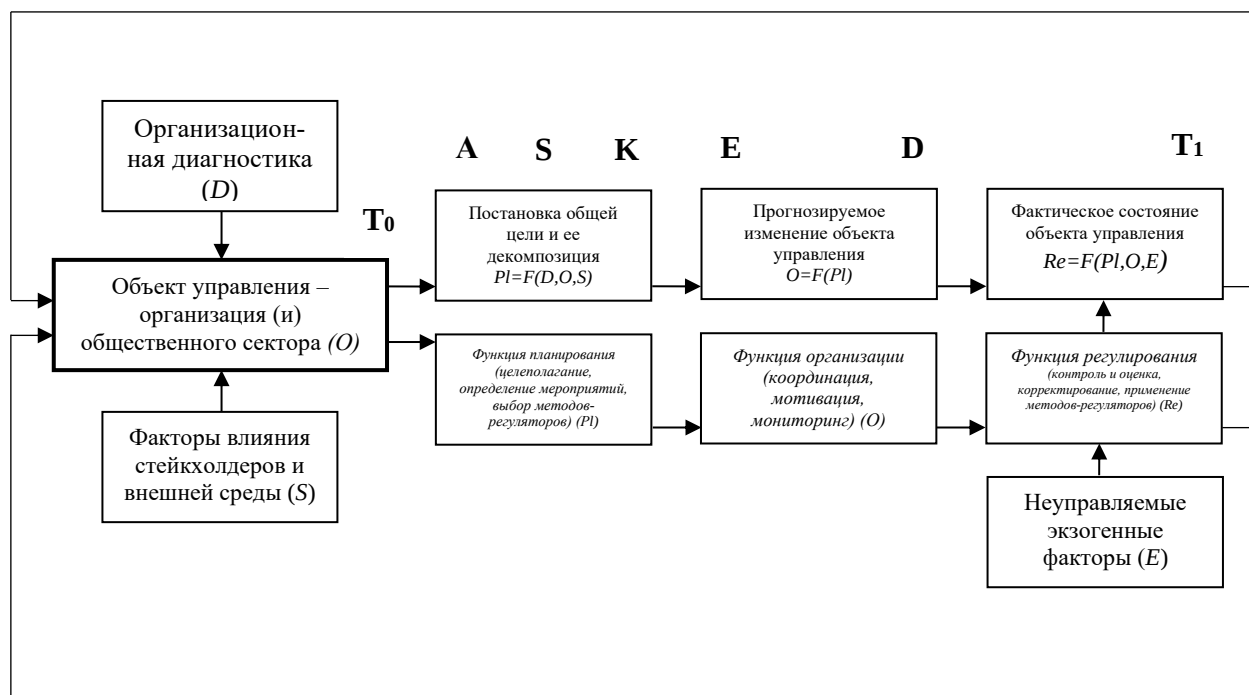


Рисунок 2.3 – Процесс реализации метода TASKED в системе индикативного управления

Рассмотрим пример формулировки условной цели – «Смертность от инфаркта миокарда снизится к концу 2022 года (Т) в Белгородской, Липецкой, Курской, Орловской и Тамбовской областях (А, S) за счет реализации в медицинских организациях нового порядка маршрутизации пациентов, модернизации системы коммуникаций и каналов передачи информации (К) до 500 случаев на 100 000 населения (Е), финансируемых из средств федерального бюджета в объеме 25 млн рублей, направляемых в указанные субъекты России (D)».

При такой постановке субъект управления превентивно определяет управленческое воздействие, а не решает, что предпринять после продекларированной цели. Важно отметить, что числовые значения должны появиться после соблюдения всех процедур согласования. В результате в формулировке цели будет присутствовать описание связи «субъект управления – объект управления – инструменты управления», то есть установлена связь между планируемыми действиями и ожидаемыми результатами.

Метода TASKED способен ликвидировать конфликты между стейкхолдерами при оценке полученных результатов за счет введения определенной дихотомии трактовки результатов – «цель достигнута» или «цель не достигнута». А последующий анализ реализации целей соподчиненных субъектов управления или вложенных ими ресурсов позволяет установить субъектов, действия или бездействия которых повлекли снижение общей эффективности работы и частичное достижение совокупной цели.

Применение подобного метода целеполагания применительно к организациям общественного сектора объясняется наличием имманентно присущей им и описанной ранее в данной работе особой интегративной функции (см. таблицу 1.5). Интегративная функция организаций в данном случае проявляется в том, что устанавливается не только генеральная цель, но множество систематизированных целевых индикаторов, детерминированных факторами и спецификой внешней среды экономического субъекта, которые необходимы для реализации мониторинга и устранения причин негативных влияний на достижение поставленной и согласованной цели.

2.2 Особенности индикативного мониторинга

В основе действий субъектов отношений в системе индикативного управления лежит мотивация по Д. Гелбрейту – стремление экономических акторов быть полезным друг другу. В контексте функций менеджмента рассматриваемого методологического подхода это означает создание возможностей для удовлетворения социально-экономических интересов и непрерывной координации действий внутренних и внешних субъектов организаций общественного сектора. При этом необходимо оперировать измерителями вклада каждого субъекта в достижение индивидуальных, организационных и общественных целей (то есть определять и оценивать эффективность), которые и могут являться действенными рычагами индикативных воздействий. Эта задача разрешается с помощью мониторинга, имеющего в контексте индикативного управления особое содержание и структуру субфункций, а также оперирующего специфичной для организаций общественного сектора системой измерителей.

Анализируя работы зарубежных и отечественных авторов – О. Дударева [93], Л. Маллинза [197], Д. Кемпбела [175], Н. Казаковой [132], Г. Кузнецова [168], Т. Овчинниковой [232], Л. Урвика [468], Р. Шакировой [387] и других, – можно сделать вывод, что с начала 50-х годов XX века предпринимались попытки предложить различные измерители результатов, определившие разнообразие концепций и инструментов оценки эффективности организационных систем. Наиболее используемыми и универсальными на протяжении длительного периода времени являются следующие: экономические, финансовые, комплексные, статистические, динамические, корреляционно-регрессионные, оптимизационные, экспресс-оценки, бенчмаркинг, структурный подход Куросавы и другие [138, 270, 271, 316, 358, 412]. В таблицах 2.2 и 2.3 представлены основные дискуссионные достоинства и недостатки методов, часто применяемых организациями коммерческого и некоммерческого секторов.

Таблица 2.2 – Сравнение подходов к оценке эффективности деятельности коммерческих организаций (сост. автором)

Название подхода	Характеристика подхода	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Экономический	Используется для определения направлений эффективного использования ресурсов, оценки влияния различных факторов на результаты экономической деятельности	Ориентирован на количественную характеристику коммерческой деятельности организации	Не раскрывает качественную характеристику коммерческой деятельности организации, отсутствует социальная составляющая
Финансовый	Для целей анализа эффективности коммерческой деятельности важной является характеристика и структура формирования активов, и их оценка, характеризующие финансовое состояние организации	Позволяет определять качество использованных ресурсов	Не раскрывает количественную характеристику коммерческой деятельности организации, отсутствует социальная составляющая
Комплексный	Анализ экономических, финансовых и социальных характеристик деятельности организации	Оценка эффективности включает экономическую, финансовую и социальную составляющие	Многоуровневый подход с использованием различных методик анализа

Таблица 2.3 – Сравнение подходов к оценке эффективности деятельности некоммерческих организаций (сост. автором)

Название подхода	Характеристика подхода	Достоинства	Недостатки
Статистический	Группировка, сопоставление, определение удельного веса однородных результатов и затрат; агрегирование по ценностям; нахождение темпов изменения показателей эффективности	Простота в реализации. Соответствие расчетных показателей выбранным критериям эффективности	Использование усредненных значений. Субъективная и неоднозначная интерпретация. Установление нормативов на будущее на основании данных прошлых периодов
Динамический	Определение критериев анализа; определение (в том числе денежное) издержек и выгод по критериям; определение дисконтированного потока выгод	Использование временных факторов. Соответствие расчетных показателей выбранным критериям эффективности	Субъективная и неоднозначная интерпретация. Сложность планирования затрат. Вероятностное определение горизонта планирования и макроэкономических переменных
Корреляционно-регрессионный	Нахождение связей между показателями; получение эмпирических подтверждений эффективности (неэффективности) деятельности	Учет стохастичности и возникновения случайных ошибок. Использование оценки параметров для различных объектов исследования	Использование усредненных значений. Проведение больших массивов наблюдений. Ограниченный объем данных для расчетов на микроуровне. Искажение результатов под воздействием внешних факторов. Сравнение только однородных объектов. Низкая точность прогнозирования динамики показателей
Оптимизации	Выбор показателей результатов и затрат в пределах одной области (раздела) деятельности; определение границ производственных возможностей; построение целевой функции	Установление персонифицированного влияния факторов на результирующую переменную. Анализ большого числа факторов. Получение нескольких альтернатив развития. Соответствие расчетных показателей выбранным критериям эффективности	Искажение результатов под воздействием внешних факторов. Возможное несоответствие весовых значений ценностям анализируемого объекта. Зависимость оценок от структуры и числа объектов исследования

Подавляющее большинство методов определения эффективности предполагает использование формализованных критериев и показателей оценки последствий управленческих решений, которые объединяются в систему показателей, используемых в различных вариациях многофакторного анализа, позволяющего сделать заключение относительно устойчивости объекта управления и перспективах развития. Результаты этого анализа используются также для выработки дальнейших решений по оптимизации работы, что обеспечивает достижение желаемых значений показателей (индикаторов).

Следовательно, существующие подходы теоретически пригодны для менеджмента организаций общественного сектора, так как предполагают приемлемую и логичную последовательность действий – выбор объекта наблюдения, его количественное описание через различные индикаторы, обладающие эмпирически рассчитанными стандартными (нормативными или рекомендуемыми) значениями, и проведение их сравнения с фактически полученными результатами. Однако реализация названных действий сопрягается с рядом проблем: сложность интерпретации количественно-качественных значений состояний организаций общественного сектора, имеющих большое число внутренних и внешних институциональных слабоструктурированных связей и процессов, опосредованно влияющих на эффективность (см. разделы 3.3 и 3.4 диссертационного исследования); увеличение сроков сбора информации для расчета индикаторов при изменении структуры контрагентов или состояния внешней среды; сложность выстраивания работы на опережение развития негативных сценариев из-за использования преимущественно ретроспективных данных; сохранение субъективности при восприятии соотношения результата и понесенных затрат, варьирующееся в зависимости от позиции оценивающего, например, конкретного стейкхолдера (так, с позиций потребителя представление о ценности общественного блага, например, результата лечения, очень субъективны, а уровень затрат организации его не интересует) и прочее.

Распространенной практикой для преодоления перечисленных затруднений выступает наращивание числа показателей для более полной оценки эффективности, что детерминирует новые риски – увеличение сроков и стоимости подготовки и реализации наблюдения, в том числе прогрессивный рост объемов генерируемой информации, требующей обработки, анализа, хранения и защиты; невозможность быстрого расчета релевантных новым показателям нормативов; создание условий для некорректного заполнения или умышленного искажения отчетной информации и прочее.

Все вышеназванное, в конечном счете, снижает общую результативность управления организациями общественного сектора (см. раздел 3.1 диссертационной работы) и актуализирует поиск иного методологического решения для оценки эффективности их работы. Оно должно отвечать следующим, уже известным, требованиям: возможность квалитетической диагностики внутренних и внешних процессов в режиме, близком к реальному времени; использование минимально необходимого количества индикаторов, единых на всех уровнях управления и сопоставимых для различных типов организаций; информация для расчета индикаторов генерируется с невысокими ресурсными и временными затратами без создания дублирующих механизмов (структур) внутри существующей организационной системы; информация обеспечивает текущую и перспективную координацию участников процесса индикативного управления.

Задачи работы с большими объемами информации решаются с помощью мониторинга, имеющего в контексте индикативного управления особое содержание и структуру субфункций. Мониторинг используется не только для наблюдения, но и для оценки эффективности; отвечает принципу «Keep it simple and straightforward», то есть сохранение простоты организационной системы – в процессе мониторинга возможно получить дополнительные результаты без использования новых инструментов менеджмента.

Представляется необходимым доказать, почему мониторинг в системе индикативного управления позволяет судить о степени трансформации концептуальных представлений о целях в конкретные задачи и результаты их решения, создает необходимую информационную базу для основания вмешательства управляющей подсистемы в какой-либо процесс по координации действий участников – производителей общественных благ.

Термин «мониторинг» начал активно употребляться в менеджменте начиная со второй половины XX века. Одно из первых его определений предложил отечественный экономист А. Никонов: «...мониторинг – это совокупность приемов по отслеживанию, анализу, оценке и прогнозированию социально-экономических процессов, связанных с реформами, а также сбор, обработка информации и подготовка рекомендаций по развитию реформы...» [397]. Данное определение и сейчас актуально отражает содержательную часть мониторинга в менеджменте – наблюдение, оценка, анализ и прогнозирование состояния различных процессов. Теория и практика мониторинга непрерывно развивается за счет исследования проблемных ситуаций на основе технологий обработки данных [181, 182], процедур распознавания образов, системы сбалансированных индикаторов и интегральных показателей с применением широкого спектра математического инструментария – нечетких множеств, анализа временных рядов, прогнозирования, нейронных сетей и прочего. Кроме того, мониторинг должен иметь потенциал развития для работы с Big Data, что является требованием V-VI технологического укладов, предполагающим с помощью автоматизированных систем управления фиксировать множество поступающих сигналов о состоянии различных параметров организации в режиме реального времени и предоставлять возможность или варианты возможной корректировки деятельности. Однако анализ работ Н. Бурмистрова, Р. Еремина, Г. Кутергиной, И. Рисина, Д. Смирнова, А. Соколова, Л. Цзиньвэнь, Ю. Шуваловой показывает, что дискуссионными

остаются вопросы организации мониторинга, взаимосвязи его целей (задач) с функциями менеджмента [59, 102, 217, 275, 299, 301, 380, 401].

Во многом это определяется неоднозначным представлением о месте мониторинга в системе управления, возможны два подхода.

Процессный подход, рассматривая управление как непрерывную серию последовательных, взаимосвязанных управленческих функций, мониторинг социально-экономических систем чаще представляется элементом контроля основных параметров (индикаторов) деятельности объектов управления, то есть ставится в окончание цикла. В качестве элементов самого мониторинга выделяется наблюдение, сбор (обработка) и анализ данных.

Основная цель мониторинга в процессном подходе – сравнение фактического состояния объекта управления по заданным индикаторам с плановыми значениями и сопоставление возможных отклонений с допустимым критическим уровнем для реализации превентивных мероприятий и сохранения стабильного функционирования. Так как мониторинг в большей степени интегрирован с функцией контроля его приоритетными задачами выступают: 1) изучение фактического состояния и динамики развития объекта мониторинга, в том числе по его структурным элементам и направлениям деятельности; 2) контроль и оценка социально-экономических процессов; 3) реакционное добавление в зону наблюдения новых объектов; 4) передача обобщенной информации ЛПР для оценки эффективности и выработки дальнейших действий;

Процессный подход используется в настоящее время в государственном управлении на макро-, мезо- и микроуровнях, при этом качество мониторинга нельзя назвать высоким. На это указывают безуспешные попытки проведения мониторинга выполнения государственных программ. В государственных программах 2013-2020 гг. предусмотрено чрезмерно большое, бессистемно меняющееся число показателей. Корректно отследить их изменения крайне трудно, в том числе из-за того, что данные Росстата и отраслевой статистики не охватывают такого количества параметров, в том числе это создает

благоприятные условия для фальсификации данных. По данным Счетной палаты Российской Федерации, по итогам 2016 г. были выявлены факты фальсификации данных на сумму 655 млрд рублей, что в 5,5 раза больше, чем в 2015 г., к 2019 году объем сократился, но также остается высоким – 426,2 млрд рублей). И, самое главное, в процессном подходе существует большая территориальная удаленность и временной разрыв между текущими процессами (в том числе на микроуровне), их формализованным описанием, пригодны для анализа, и лицами, принимающими управленческие решения. В результате координация участников общественного сектора ухудшается, они перестают видеть полезность в объединенной работе и результативность общественного сектора снижается.

Системный подход предполагает существенное расширение возможностей мониторинга, так сама организация воспринимается как совокупность множества взаимосвязанных элементов [30, 302]. К задачам мониторинга добавляются планирование, регулирование и прогнозирование, которые совместно с учетом, контролем и анализом образуют комплекс функций управления.

Из работ А. Бондарева, О. Урбанаева, Ю. Шишаковой, К. Шишакова следует, что основная цель мониторинга в системном подходе – оперативное управление развитием объекта, так как мониторинг включает в себя функцию планирования [54, 361, 396], с которой он более всего интегрирован. В подобном случае можно говорить, что мониторинг трансформируется в полноценную систему поддержки менеджмента или в контроллинг.

Ключевыми задачами мониторинга (как контроллинга) выступают: 1) выявление факторов, определяющих негативные тенденции, определение проблемных зон и точек роста социально-экономических систем; 2) разработка прогнозов и сценариев развития объекта управления с учетом ожидаемых последствий и рисков; 3) обоснование мероприятий, направленных на упреждение потенциальных угроз, преодоление

отрицательных и стимулирование перспективных тенденций развития объекта управления.

С учетом введенных ранее требований к мониторингу, данный подход не может считаться оптимальным, так как потребуются проектирование дополнительной информационно-аналитической и инструментально-методической системы поддержки менеджмента организации, ориентированной на обеспечение долгосрочного существования и развития. То есть кардинально изменяется подход к управлению, не укладывающийся в контур системы индикативного управления (см. рис. 1.3) и не способный обеспечить требуемую координацию акторов общественного сектора и сбалансированную реализацию их интересов, за счет изначальной ориентации контроллинга на индивидуализированный результат экономического субъекта.

Рассмотренные варианты интеграции мониторинга с различными функциями менеджмента не соответствуют индикативному подходу к управлению. Контроль осуществляется, главным образом, за итоговыми значениями индикаторов, не всегда обеспечивает необходимый запас времени для оперативной корректировки в случае прогнозирования возникновения критических отклонений; а также в значительной мере может ограничивать организационную свободу организаций в выборе средств и методов достижения заданных значений целевых индикаторов. Контроллинг охватывает более широкое поле проблем, включающее все функции менеджмента и ориентирован, преимущественно, на реализацию индивидуальных стратегических целей стейкхолдеров, воспринимающих текущие результаты организаций как условия для перспективной работы, не всегда требующей преобладания с национальным курсом развития.

По нашему мнению, в системе индикативного управления следует говорить о позиции мониторинга, относящейся к функции организовывания (см. рис. 1.2), так как гибкость и динамичность рассматриваемого подхода позволяют перейти от «контрольной» основы мониторинга, ориентированной

на использование ретроспективной информации, к «организационной» – обеспечивающей, как доказывает В. Шлейникова [399], своевременное принятие оперативных управленческих решений при возникновении риска ухода от заданных значений индикаторов менеджерами, непосредственно приближенными и отвечающим за состояние мониторируемых процессов. В таком случае при изменении значений индикаторов и отклонениях в работе от стратегических целей индикаторы предотвратят уход организации с целевой траектории с помощью агентов управления, способных предлагать рекомендации или самостоятельно принимать решения в рамках заданной компетенции, в т.ч., как пишет У. Эккерсон, реагируя на изменения в собственных рутинных событиях [408].

Так, для определенных показателей можно установить тенденции, прогнозирующие их значение в будущем, и заблаговременно определить состояние системы, вместо использования «запаздывающих характеристик» для ее смещения в более стабильное состояние. Организация работы по достаточному числу индикаторов приведет к снижению общей степени неопределенности управления. В данном случае неопределенность отдельных параметров работы сохранится, но уменьшится общая неопределенность функционирования организации.

Из этого следует, что в системе индикативного управления мониторинг переходит из объективно-пассивной позиции в субъектно-активную. В традиционном менеджменте (например, системный подход), мониторинг не предполагает выработки воздействий, он является специально организованным, систематическим наблюдением за объектом с целью его оценки. В индикативном управлении мониторинг может рассматриваться как информационное обеспечение текущего процесса управления, когда принятие управленческого управления принимается сразу после фиксации начала возможного отклонения по какому-либо индикатору. Применительно к организациям общественного сектора, мониторинг имеет активный характер, так как предполагает создание информационной базы для текущего

управления. Это подтверждается также тем, что в деятельности организации существуют положительные и отрицательные тенденции, которые недостаточно только выявить и классифицировать. В процессе проведения мониторинга, используя обобщенную информацию, возможно сформировать представление о состоянии и динамике развития, необходимое для принятия управленческих решений, позволяющих ограничить или полностью нейтрализовать ненужные воздействия и усилить действие благоприятных факторов и условий [71, 275, 439].

Интеграция мониторинга с функцией организации (организовывания) позволит повысить эффективность деятельности за счет сокращения времени на реализацию превентивных воздействий. Можно выделить группы типовых причин отклонений от индикативных плановых значений как на уровне организации, так и ее структурных подразделений. Важным моментом является выработка типовых протоколов (стандартов) управленческих действий в случае проявления негативных факторов. Используя различные наборы значений индикаторов, субъект на любом уровне управления может выбирать оптимальные решения из имеющихся шаблонов и изменять локальные состояния для достижения общего баланса. Для этого факторы или причины должны быть формализованы и осознаны, так как зачастую менеджмент организации скрывает внутренние проблемы или не обращает на них внимания несмотря на то, что они являются очевидными, объективными и поддаются устранению при должном внимании.

На рисунке 2.4 в схематичном виде представлена функциональная зона мониторинга в зависимости от включенности в различные этапы управления на примере Цикла Деминга (PDCA).



Рисунок 2.4. – Позиция мониторинга в Цикле Деминга (сост. автором)

Исследования по методологии мониторинга в системе индикативного управления формировались в течение нескольких лет и подробно описаны в опубликованных ранее работах автора [например, 353], их результаты позволили сделать следующий вывод. Предложенный подход к мониторингу как элементу вложенной структуры функции организации раскрывает его целевую и структурно-функциональную направленность:

- мониторинг направлен на непрерывную диагностику текущего состояния организации и выявление возможных тенденций ее развития, подготовку информационной базы для принятия немедленных управленческих решений, обеспечение эффективности работы, достоверность используемой отчетности, соблюдение действующего законодательства и иных требований, установленных субъектом мониторинга;

- мониторинг реализуется в целом на уровне организации, отдельных направлений ее деятельности (например, снабжение, производство продуктов, обучение персонала и прочее) или структурных подразделений, по системе единых и взаимосвязанных индикаторов, рассчитываемых с помощью показателей и характеризующих определенные параметры деятельности.

С учетом изложенного выше, а также некоторых идей, отраженных в работах А. Брякиной [57], М. Осиповой, О. Буториной [238], Н. Сироткиной [296, 297] о принципах индикативного управления для производственных предприятий, определим группировку и состав принципов реализации

мониторинга в системе индикативного управления организациями общественного сектора.

Кластер 1 – *общеорганизационные принципы*, не зависящие от характера организаций, имеющие универсальный характер:

- целенаправленность – выбор подходов, инструментария и параметров наблюдения в соответствии с заданными функцией планирования целями деятельности организации;

- системность – требует периодичности и достаточности наблюдений за состоянием всей совокупности объектов при соблюдении условий индивидуальности получаемых результатов по анализу состояния каждого из них;

- согласованность – результаты мониторинга должны быть применимы в практической работе различными структурными подразделениями объекта управления и заинтересованными внешними стейкхолдерами;

- изменяемость – возможность дополнения, сокращения, модификации системы мониторинга при изменении среды;

Кластер 2 – *методические принципы*:

- релевантность и транспарентность информации – доступность всесторонних данных о состоянии объекта мониторинга, а также возможность представления информации органам управления и другим стейкхолдерам;

- эмерджентность – определение уровневой зависимости мониторируемых индикаторов, так как изменение значений отдельных из них не означает изменения свойств всей социально-экономической системы;

- полнота и достаточность нормативного обеспечения проектирования, разработки и внедрения системы мониторинга, начиная от актов, регламентирующих содержание, цели и задачи мониторинга по уровням объекта управления, до правил подтверждения и учета в работе результатов мониторинга.

Кластер 3 – *технологические принципы*:

- обоснованность выделения объектов мониторинга – определяется по результатам анализа приоритетных направлений развития объекта управления и рационального использования всех видов ресурсов;
- интегративность и дифференцируемость информации – возможность квалитативного анализа сопоставимых показателей о состоянии объекта мониторинга или его элементов;
- оперативность и непрерывность сбора информации – анализ состояния осуществляется путем сравнения базовых (исходных) данных с данными, полученными в результате исследований, что требует систематического пополнения базы данных из статистической отчетности, информации участников мониторинга, оперативных показателей, фиксирующих актуальные изменения;
- информационная компетентность исполнителей, обеспечение необходимыми и достаточными информационными и другими материалами для эффективного мониторинга.

Кластер 4 – *результативно-оценочные принципы*:

- социальная направленность – приоритет общественных интересов при оценке и коррекции работы организации по итогам мониторинга, недопущение реализации сценариев, способных привести к снижению качества жизни населения;
- достоверность выводов по результатам мониторинга, включая информацию об эффективности управления, прогнозах и тенденциях развития с целью выработки рекомендаций по предупреждению и преодолению негативных процессов на различных уровнях объекта мониторинга.
- моделируемость, построение прогнозных моделей развития объекта управления, представление руководству организаций прогнозов и рекомендации по корректировке деятельности;

– применимость результатов мониторинга, открытое заинтересованное их обсуждение, внедрение корректив в деятельность организации, обновление и сохранность информации.

Все вышеизложенное говорит о том, что мониторинг не подменяет собой систему управления, но составляет основу для выводов и принятия обоснованных решений. Мониторинг в индикативном управлении устанавливает нормативы и операционализирует их по индикаторам, определяет критерии оценочной деятельности, осуществляет сбор, накопление, систематизацию и анализ данных о состоянии организации, причинах наблюдаемых изменений и факторах, их детерминирующих.

Указанные принципы обуславливают необходимость и требуют обязательного выполнения таких основных процедур, как обособление и обследование организации, составление информационной параметрической модели организации и ее идентификация, планирование и прогнозирование измерений в состоянии организации, представление информации в удобной для пользователя форме.

Определив место мониторинга в системе индикативного управления, его специфику и принципы реализации, мы можем предложить понятие «мониторинг», установить его объект, предмет, перечислить цели и функции.

Мониторинг – это непрерывная и регламентированная деятельность субъектов управления по созданию и анализу стандартизированной информации о состоянии объектов мониторинга по заданным индикаторам, а также оценка текущего функционирования и перспективных результатов, обоснование управленческих решений по их корректировке.

Цель мониторинга – комплексная оценка возможности достижения заданных результатов с помощью количественной (качественной) характеристики соответствующих индикаторов и подготовка информации для принятия управленческих решений.

Объект мониторинга – внутренние социально-экономические процессы организаций.

Предмет мониторинга – параметры работы организаций по установленным индикаторам и их целевым значениям.

В соответствии с описанными представлениями о сущности мониторинга в системе индикативного управления, предложим соответствующий набор функций и субфункций мониторинга, которые охватывают собой весь цикл, изложенный позднее в авторской схеме на рисунке 4.1.

В рамках этапа I «Определение основных целей и параметров деятельности организации» мониторинг выполняет *системную функцию* – обеспечение в процессе сбора информации внутренней консолидации элементов (структурных подразделений) объекта управления и вовлечение всех заинтересованных субъектов в процессы управления. Набор *субфункций*:

- методологическая – определяет концепцию мониторинга как системы, характеризует актуальность процессов и обуславливает необходимость в получении результатов;

- идентификационная – позволяет сопоставить цели исполнителей и руководителей с возможностями мониторинга как целостной системы;

- композиционная – отражает иерархическую соподчиненность целей мониторинга в организации и ее структурных подразделениях.

В рамках этапа II «Формирование системы индикаторов оценки» мониторинг выполняет *акмеологическую функцию* – сбор и обобщение первичной информации, генерацию из базы данных мониторинга отчетных материалов. Набор *субфункций* в данном случае таков:

- когнитивная – имеет координирующий характер и направлена на анализ комплекса условий и ресурсов, а также поиск возможных альтернативных направлений организации, функционирования и информационного сопровождения мониторинга;

- мотивационная – направлена на повышение активности исполнителей, побуждение к эффективной работе.

В рамках этапов III «Расчет величины индикаторов и применение управленческих методов-регуляторов» и IV «Мониторинг и регулирование» выполняется *операционная функция* – обеспечение руководства и иных пользователей результатами мониторинга, информацией о состоянии объекта управления и его элементов, необходимой для оценки эффективности текущей работы, принятия оперативных управленческих решений, прогнозирования сценариев дальнейшего развития и координации общего управления. Набор *субфункций*:

- технологическая – определяет технологии проектирования, разработки и реализации системы мониторинга, а также регламент представления получаемых результатов;

- преобразующая – оптимизирует систему мониторинга, обеспечивает ориентацию на изменения и/или инновации в его характере.

Предложенный подход к пониманию мониторинга и его позиции в системе индикативного управления формирует основу для повышения эффективности текущего управления по поддерживаемым параметрам внутри контура ИУ, сохранения мотива к совместной работе всех заинтересованных субъектов (акторов) и координации их работы по достижению стратегических государственных целей в общественном секторе и решению индивидуальных задач ООС. Кроме того, мониторинг позволяет создать информационную основу для реализации методов-регуляторов, в случае если для достижения значений целевых показателей корректировки поддерживаемых параметров недостаточно и требуются качественные внутриорганизационные изменения. При этом вся работа по мониторингованию не требует больших ресурсных вложений, легко адаптируема к организациям различных типов или сфер общественного сектора, что будет продемонстрировано в 4 и 5 главе диссертационного исследования.

2.3 Методы-регуляторы индикативных воздействий

В научной литературе широко представлены инструменты индикативного управления применительно к производственным предприятиям. В публикациях А. Брякиной [58], Ю. Вертаковой [60], Г. Магометова [191], Н. Сироткиной [295] и Ю. Шеховцовой [395] наиболее упоминаемыми являются следующие: визуализация и верификация данных; построение различных моделей (трендовых, имитационных, экономико-математических); построение временных рядов; построение стратегической карты; сценарное прогнозирование; бенчмаркинг; портфельные и матричные приемы планирования; факторный анализ; ABC-анализ; регрессионное моделирование; ранжирование; процессный и системный подходы, наноподход; моделирование бизнес-процессов; ARIS (Architecture of Integrated Information Systems); применение информационных систем для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов и решения бизнес-задач в масштабе предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP).

Среди перечисленных методов нет каких-либо специфических, единственной важной особенностью является возможность их настройки на отображение выбранных индикаторов. Например, при визуализации данных строятся наглядные изображения, отражающие динамику значений индикаторов; при сценарном прогнозировании приводится описание состояния объекта управления в зависимости от различных значений показателей; при процессном подходе происходит аналитическая организация работы, способная обеспечить достижение заданных показателей и пр. Данные методы имеют ограничения в части координации целей большого числа соподчиненных субъектов среды и сопоставления результатов их работы.

Основываясь на положениях, сформулированных в первой главе настоящего исследования, сделаем предположение, что в качестве методов-регуляторов, способных акцентированно воздействовать на изменяемые параметры в контуре индикативного управления, сохраняя устойчивость всей системы в целом при одновременном вовлечении большого числа участников (как внешних, так и внутренних), целесообразно рассматривать контроллинг, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) и проектное управление (блок экономических методов управления); технологию управления имиджем и иные инструменты, основанные на социальном партнерстве сторон – участниц процессов управления (блок социальных методов управления) (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Рекомендуемая совокупность социально-экономических методов-регуляторов индикативного управления (сост. автором)

Руководствуясь философией бережливого управления (постоянное совершенствование деятельности и устранение бесполезных действий для достижения максимального эффекта), можно добавить – социальные и экономические методы-регуляторы должны реализовываться на принципах бережливости и преодолевать институциональные ловушки внутри самой организации или в рамках всей системы в целом, что полностью соответствует предпосылкам индикативного управления.

Предлагаемый перечень методов не является исчерпывающим, он носит рекомендательный характер, в зависимости от конкретных задач управления его можно дополнить иными подходами и практиками. Все предложенные группы методов методологически разработаны и описаны в научной литературе, успешно апробированы в практике бизнес-организаций, однако практически отсутствует их адаптация к условиям и ресурсам организаций общественного сектора. Основными факторами, обуславливающими выбор и комбинацию методов-регуляторов, являются (рис. 2.6) риски внешней и внутренней среды организации и позиции стейкхолдеров, которых затрагивают те или иные методы.



Рисунок 2.6 – Факторы выбора методов-регуляторов в системе индикативного управления (сост. автором)

При разработке программы развития (оптимизации) организации следует ориентироваться на состояние указанных факторов. Так, реинжиниринг бизнес-процессов, как правило, включает в себя инвестиционно емкие решения, зависящие от внутренних стейкхолдеров, при

низкой склонности последних к риску, в устойчивой, предсказуемой среде, поскольку на подготовку и реализацию таких решений требуются время и ресурсы. Применение контроллинга позволяет в рискованной среде формализовать и сделать транспарентными решения, поскольку объединяет в единую систему учет, контроль, планирование и анализ во внутренней среде организации [63]. Методы управления имиджем направлены, прежде всего, во внешнюю среду и используются для поддержки внешних экономических процессов организации в условиях устойчивого ее функционирования, при низкой волатильности среды. И, наконец, проектное управление – инструмент, сопряженный с рискованными вложениями (прогнозируемые риски), вовлекающий ресурсы множества заинтересованных групп, позволяющий решать серьезные проблемы не только отдельной организации, но и достигать цели мезо-, макроуровней.

Представляется необходимым раскрыть более подробно, применительно к условиям функционирования организаций общественного сектора, некоторые особенности предложенных методов.

Современная концепция контроллинга включает обширный набор действий – от управления рисками до стратегического развития. Особенно важным является блок контроллинга, связанный с накоплением и анализом информации по определенным центрам ответственности [257] – условным зонам организации, не всегда совпадающим с границами формальной организационной структуры [144], являющимися центрами производства продукции (услуг), возникновения затрат, а также, в случае организаций общественного сектора, определяющими качество будущих результатов, состояние которых может быть описано с помощью индикаторов и подвергаться постоянному наблюдению. Кроме того, предлагается использовать весь арсенал инструментов контроллинга для систематического сбора, обработки и анализа информации по структурным подразделениям, оценивать оперативную деятельность на предмет соответствия выбранной стратегии или установленной результативности, вырабатывать предложения

для ЛПР в части альтернативных сценариев развития и прочее для повышения качества менеджмента [66].

В отечественном бизнесе первые попытки внедрения контроллинга начали осуществляться в конце XX века, однако в настоящее время известны лишь единичные случаи успешной комплексной реализации контроллинга в общественном секторе. Главным образом, это связано с ошибочным представлением о том, что контроллинг может быть использован только на производственных предприятиях, а также немотивированностью руководства на поиск внутренних резервов эффективности подведомственных организаций, о чем уже было много сказано в предыдущих разделах настоящей работы [42, 160, 386, 416].

Существует множество концепций контроллинга, толкований его сущности, задач и функций. Большое внимание уделяется вопросам построения и внедрения организационных структур контроллинга в коммерческих компаниях [144, 247, 250, 256, 258], значительно меньшим вниманием охвачены некоммерческие организации [202, 204]. И это вполне объяснимо – методы контроллинга ориентированы на работу с экономическими или производственными процессами, подверженными нормативному контролю и контролю по отклонениям, однако для внутриорганизационных процессов организаций общественного сектора, не обладающих едиными требованиями к качественным результатам, сделать это весьма проблематично. По этой причине нами предложена схема реализации контроллинга в системе индикативного управления организациями общественного сектора, затрагивающая только экономические процессы и опосредованно, через корректировку финансирования, влияющая на улучшение прочих параметров деятельности, представленных в системе индикаторов (рис. 2.7):

- 1) значения индикаторов, прошедшие согласование и положенные в основу стратегии (программы) развития, используются для расчета общего бюджета и его параметров, в том числе методом прямого счета (сложение

затрат на реализацию мероприятий, необходимых для запуска внутриорганизационных трансформаций и достижения целей);

2) через заданный промежуток времени происходит сравнение фактических расходов с плановыми и выявление отклонений;

3) оценка значимости отклонений, в зависимости от величины превышения допустимого значения – запуск различных протоколов оповещения менеджмента;

3.1) в случае значительных отклонений – возврат к пункту 2 для поиска источника возможной ошибки или немедленной корректировки задач среднесрочной перспективы и оперативной работы;

4) оценка степени выполнения существующей стратегии (программы), расчет значений целевых индикаторов при фактическом исполнении бюджета;

5) корректировка бюджета (при необходимости);

5.1) изменение стратегии (программы) развития с учетом изменений (условий) внешней среды (при необходимости);

6) утверждение плановых бюджетных параметров (повторение цикла).

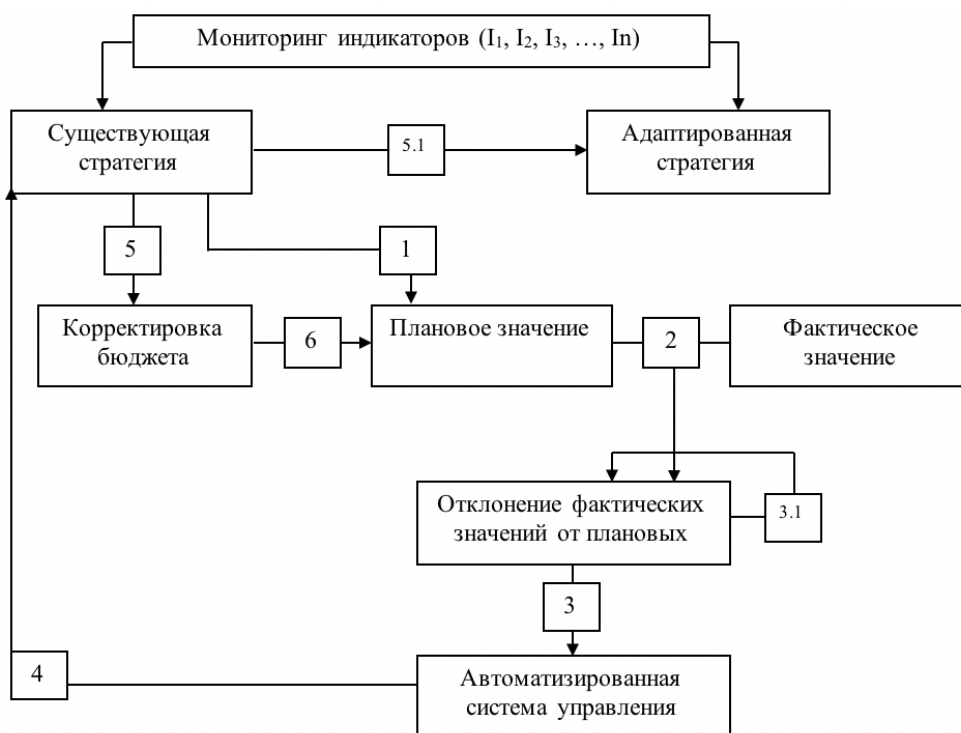


Рисунок 2.7 – Схема реализации контроллинга в организации (сост. автором)

Можно заключить, что методологическая сущность и прикладные возможности контроллинга отвечают всем предпосылкам индикативного управления, связанным с оценкой степени реализации целей организации и их соответствия меняющимся условиям внешней среды и возможностям внутренней. Эмпирическое подтверждение возможностей контроллинга и его методическое обеспечение для системы индикативного управления развитием организаций будут приведены в главе 4 настоящего исследования.

Управление имиджем в индикативном подходе является сравнительно новой деятельностью. При этом проблема имиджа и эффективного управления им стала актуальной в западных странах с 60-х годов XX века. В Западной Европе и США начались междисциплинарные исследования, нарастало взаимопроникновение разнообразных представлений относительно имиджа в экономических, социологических, философских, психологических и прочих научных областях. Однако в отечественной бизнес-практике и научно-исследовательской деятельности феномен имиджа применяется ограниченно и рассматривается фрагментарно [105, 143, 328, 329, 362, 422, 449, 458].

На основе многолетнего и глубинного авторского исследования имиджа организаций, ключевые результаты которого использованы в настоящей диссертационной работе, мы установили возможность использования имиджа в качестве метода-регулятора в системе индикативного управления. Так, обобщение работ ключевых зарубежных и отечественных исследователей имиджа организации позволило выделить две позиции: 1) имидж представляет собой результат планомерной и целенаправленной работы по формированию определенного образа, воспринимаемого в обществе; 2) имидж – это случайный и неконтролируемый процесс формирования определенного образа в сознании людей (целевой аудитории).

Приняв первую точку зрения, мы утверждаем, что формирование имиджа – это сложный и многокомпонентный процесс, направленный на изменение социальных установок (мотивов) поведения субъектов общественного сектора, путем создания адекватного образа организации,

соответствующего системе представлений и оценок, которые могут быть выражены через специальные индикаторы. Эта идея имеет широкое распространение в социологии – теория когнитивного диссонанса, теория аттитудов и прочее [148, 158, 319] – и может быть использована в качестве теоретического обоснования возможности применения в арсенале изучаемых методов-регуляторов.

Как уже было отмечено, формирование имиджа является многокомпонентным процессом, протекающим под непосредственным влиянием внешней среды и ее акторов, следовательно, имидж необходимо структурировать по возможным участникам внешнего окружения (стейкхолдерам), от взаимодействия с которыми (прямо или косвенно) зависит состояние какого-либо параметра деятельности организации. Это позволит упорядочить работу и формировать имидж для каждого типа стейкхолдеров (субъектов) или непосредственного контрагента [31, 51, 65, 142, 147, 425]. В совокупности это образует имидж организации.

Единой методики или универсального алгоритма формирования имиджа организации в научно литературе не выделяется, этапы его создания жестко не регламентируются и учитывают особенности конкретной организации (группы организаций), цели и задачи, которые должны быть решены с помощью управления имиджем и прочее. Мы выделяем две последовательности действий: 1) формирование принципиально новых социальных установок относительно организации и начало формирования нового имиджа (процесс подвержен большим рискам, общей неопределенности и пригоден, главным образом, для ситуаций, в которых организация достигла критического уровня ошибок и полностью лишилась доверия со стороны большинства стейкхолдеров); 2) формирование имиджа на основе сложившегося восприятия организации субъектами внешней (имиджевой) среды (свойственен более консервативному пути развития организации).

Следовательно, методы управления имиджем способны сбалансировать интересы организации и ее контрагентов (стейкхолдеров), синхронизировать их работу для достижения синергетического эффекта за счет отражения ожиданий и задач всех заинтересованных сторон в виде индикаторов, имеющих (плановое) целевое значение [450]. Подробно результаты и способы применения управления имиджем применительно к объекту исследования изложены в главе 4 диссертационного исследования, а также в публикациях автора.

Обобщая сказанное о методах-регуляторах, важно показать их методологическую взаимосвязь с основными целями деятельности организации (что будет сделано ниже в разделе 4.1), определяемыми макро-, мезо- и микроуровнями среды (рис. 2.8).

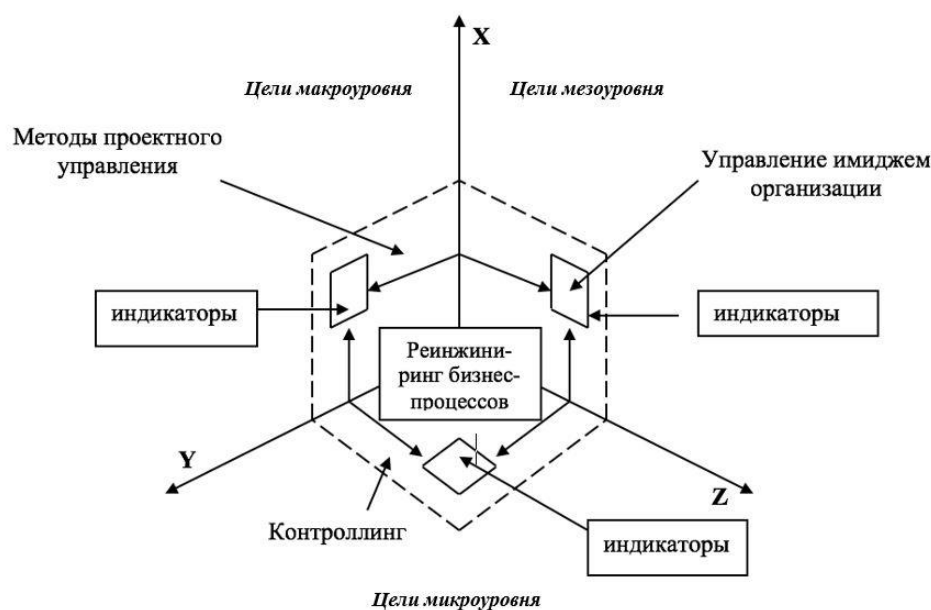


Рисунок 2.8 – Графическая модель взаимосвязи целей, индикаторов и методов индикативного управления (сост. автором)

Как видно из графической модели, реинжиниринг бизнес-процессов создает такой контур производства продукта, который усиливается другими методами управления в зависимости от конкретных целей организации. Применение совокупности обозначенных методов-регуляторов позволяет сочетать рутинное управление, необходимое для решения формализованных и

очевидных проблем организации, с инновационными подходами, обеспечивающими достижение поставленных целей и преодоление институциональных «ловушек» (как внутренних, так и внешних).

Подводя итоги исследования в рамках второй главы, следует сказать следующее.

Установлено, что институциональные особенности производства общественных благ приводят к возникновению «перекоса» интересов либо в сторону государства, либо организаций, то есть цели субъектов общественного сектора зачастую не совпадают и противоречат друг другу, что препятствует развитию. Это отчасти связано с использованием традиционной методологии целеполагания, имеющей ряд ограничений. На основании результатов проведенного исследования выявления особенностей целеполагания в работе организаций общественного сектора, формулировки принципов постановки целей сформировано представление о целеполагании как об особом процессе в системе индикативного управления. Для определения и формулировки целей предложено использовать авторский метод TASKED, позволяющий снижать уровень конфликтов интересов стейкхолдеров при постановке целей и оценке степени их достижения, а также определять акторов, действия которых привели к невыполнению плановых показателей (генеральной, общей цели).

Доказано, что для оценки эффективности деятельности организаций чаще используется статистический подход, предполагающий проведение ретроспективного анализа по ряду показателей. Кроме того, ни один из встречающихся методов (подходов) оценки эффективности работы коммерческих и некоммерческих организаций не может применяться для целей индикативного управления из-за имеющихся ограничений, в том числе связанных со сложностью интерпретации количественно-качественных значений состояний объекта управления и отсутствия необходимых показателей (индикаторов) оценки. Сформулированы методологические рекомендации, направленные на повышение объективности оценки,

повышение эффективности принятия управленческих решений, основанных на основе систематизированных показателей. Выявлены и обобщены основные требования к формированию индикаторов оценки деятельности организаций.

Учитывая значительную степень организационной свободы субъектов индикативного управления, необходимо постоянное наблюдение за промежуточными результатами деятельности, обеспечивающее необходимый запас времени для оперативной корректировки работы в случае прогнозирования возникновения критических отклонений. Для реализации данных задач может быть использован мониторинг. Рассмотрена сущность мониторинга в контексте процессного (применяемого в настоящее время и не способного продемонстрировать высокую результативность в государственном секторе) и системного подходов. Доказано, что в индикативном управлении мониторинг должен быть включен в функцию организывания. Определены: методологическая основа мониторинга, основные понятия – мониторинг, объект, предмет, цели и функции, установлена целевая и структурно-функциональная направленность мониторинга применительно к индикативному управлению организациями.

Для реализации целей индикативного управления рекомендована совокупность методов-регуляторов. Доказана возможность и целесообразность применения управления имиджем, проектного управления, реинжиниринга бизнес-процессов и контроллинга. Комбинация указанных методов создает в контуре индикативного управления возможность координации целей и сопоставления эффективности деятельности множества функционально соподчиненных субъектов. Предложенная автором модельная схема взаимосвязи целей, индикаторов и методов индикативного управления наглядно иллюстрирует, что указанный выше набор методов-регуляторов является минимально необходимой для организации общественного сектора, и может дополняться другими методами управления в зависимости от специфики деятельности и конкретных целей организации.

ГЛАВА 3 МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

3.1 Концептуальные положения механизма

Формирование методологического контура индикативного управления организациями и теоретическое обоснование его элементов – целеполагания, мониторинга и методов регулирования – позволяют перейти к решению научной проблемы создания прикладного механизма реализации индикативного управления применительно к организациям общественного сектора. Значимость решения данной проблемы определяется тем, что кроме общесистемного (государственного) механизма управления производством общественно значимых благ необходимо проектирование специальных механизмов на каждом уровне системы, обеспечивающих разрешение противоречий между субъектами, складывающихся внутри уровней отношений – государственными институтами и организациями – по поводу производства и потребления благ, спроса и предложения на соответствующих субрынках. В механизм должны быть встроены индикаторы и две функции: 1) передаточная – транспонирование инициации организационных изменений с макроуровня управления на микроуровень; 2) преобразовательная – создание условий для корректировки деятельности организаций.

В научной литературе сущность, структура, элементы и задачи управленческого механизма рассмотрены с различных точек зрения, однако, с учетом методологических границ индикативного управления, охватывающих единство и целостность детерминированных понятий «национальная экономика – отрасль – организация – общественное благо», механизм индикативного управления должен отражать сложный процесс трансформации социально-экономических и производственных отношений в

определенные формы производства продуктов. Поэтому составляющими элементами механизма могут и должны выступать исходное и завершающее явления, а также процессы, происходящие в интервале между ними. Это утверждение приводит нас к необходимости осознания механизма индикативного управления как процесса, встроенного в систему производства общественных благ. Подобный механизм должен не просто предусматривать способ организации экономических субъектов общественного сектора, но и отражать тот факт, что взаимодействие всех акторов формирует общие правила поведения, координирует и соподчиняет функции их деятельности.

Игнорирование подобного подхода детерминирует упрощенную формализацию процесса взаимодействия, сведение его к совокупности применяемых в управлении производством общественных благ конкретных экономических форм, хозяйственно-правовых норм, экономических показателей и прочее, при помощи которых регламентируются и направляются разнообразные виды деятельности участников процесса производства. Однако на рынке общественных благ, как уже было отмечено, действуют «провалы», затрудняющие формализованный подход к выстраиванию системы менеджмента.

Хотя механизм индикативного управления функционально зависим и организационно интегрирован в систему производства общественных благ, и его субъекты не в состоянии самостоятельно влиять на общие конечные результаты, он должен предусматривать включение их интересов и целей, что было доказано в первой главе диссертационной работы. Как процесс трансформации, он синтезирует единый результат взаимодействия акторов, реагируя на субъективную и объективную составляющие. Таким образом, механизм индикативного управления стремится обеспечить функциональную устойчивость общественного сектора, принимая и трансформируя значимые сигналы (возмущения) внешней среды, в том числе связанные с оппортунистическими настроениями стейкхолдеров.

Насколько рациональными бы ни являлись субъекты управления, их влияние на общественный сектор в силу его многомерности, вариативности, сложности внутренних и внешних связей с иными институтами и прочими отраслями экономики всегда оказывается неполным или отличным от идеальных механизмов и моделей, поставленных целей. Совпадение между фактическим результатом и плановыми целями во многом зависит от скрытых или явных закономерностей, а также случайностей. И эта связь находится в прямой зависимости от управленческой воли субъектов и обратной – от сложности самой системы (подсистемы) управления. Поэтому при разработке механизма индикативного управления необходимо сделать два теоретических допущения: во-первых, субъекты будут прилагать все возможные усилия для осуществления управления на основе индикаторов; во-вторых, механизм будет включать минимальное и достаточное число элементов в границах индикативного управления.

В механизме индикативного управления организациями необходимо выделить в качестве элементов субъектов (Subjects, S) и объекты (Objects, O) управления, цели (Purposes, P), способы (Ways, W) и средства (Means, M) их достижения, формы использования средств (Forms, F), результаты (Results, R) и критерии (Criteria, C) преобразования хозяйственных отношений, которые отражены внутренней структурой организаций (изменяемые и поддерживаемые параметры, см. рис. 1.3) и конкретизируются применительно к целям индикативного управления.

В общем виде взаимосвязь перечисленных элементов механизма представлена на рисунке 3.1.

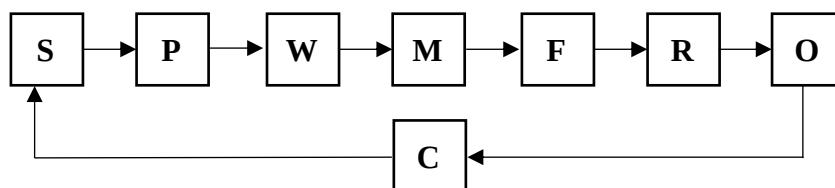


Рисунок 3.1 – Телеологическая графическая модель механизма индикативного управления

Телеологическая модель основывается на разработанном процессе реализации индикативного управления, упрощает восприятие непосредственно механизма, приведенного далее, насыщенного большим числом элементов, помогает понять его логическую структуру, а введенные сокращения используются для математического описания механизма и обоснования возможности разработки прикладной методики индикативного управления (глава 4 диссертационного исследования).

На основе теоретического анализа (раздел 1.3) нами построена графическая модель механизма индикативного управления организациями, отражающая объективные экономические отношения и законы, воспринимаемые субъектами управления макро-, мезо- и микроуровня с помощью их критериально-познавательного аппарата, преобразующиеся в формальные цели, выраженные через значения индикаторов, служащие одновременно критериями эффективности, а затем детерминирующие методы, средства и формы их достижения, с учетом институциональных связей организаций и их особенностей как объектов индикативного управления (рис. 3.2).

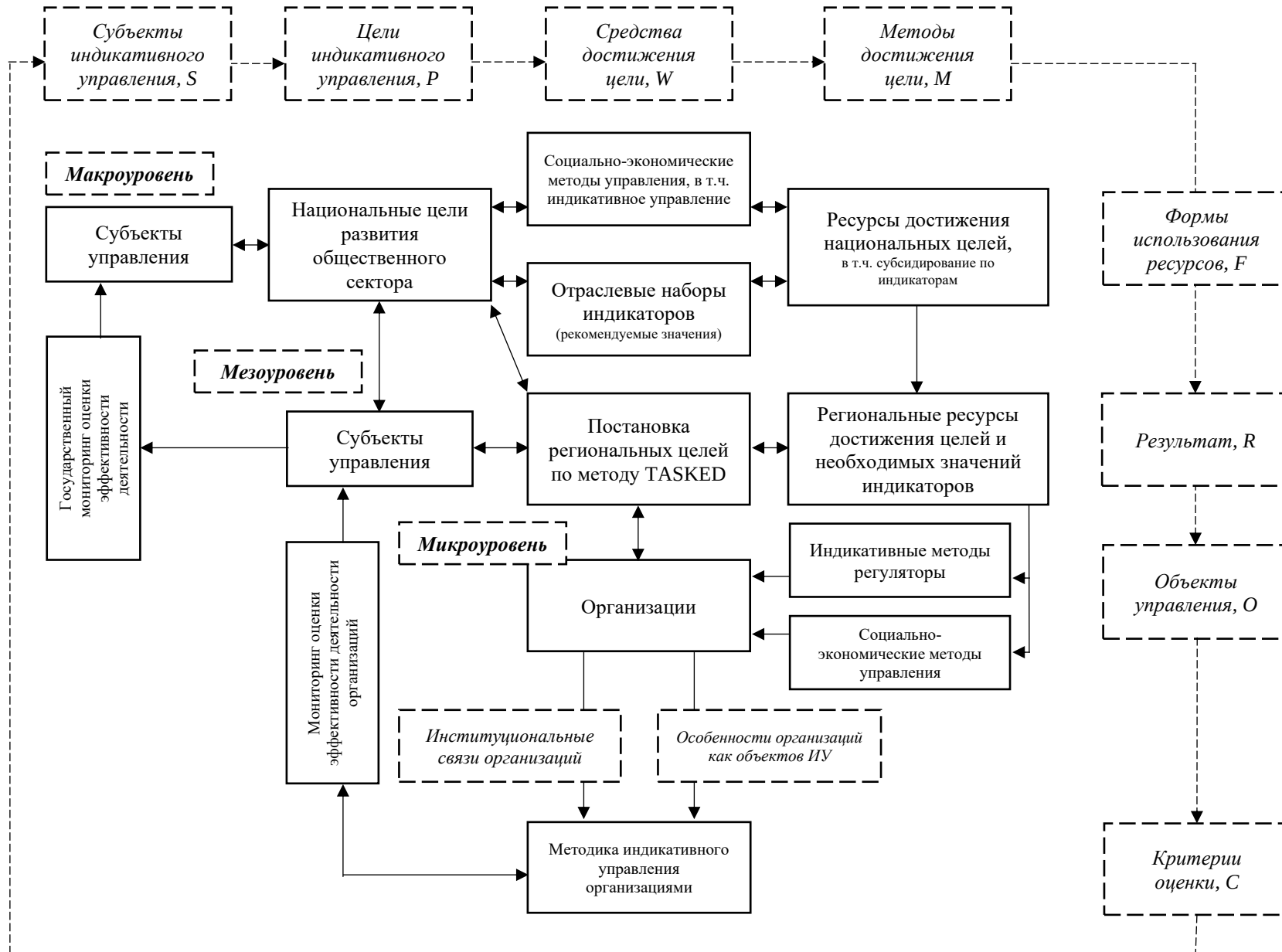


Рисунок 3.2 – Механизм реализации индикативного управления организациями общественного сектора (сост. автором)

Поскольку ничего механического в строгом смысле слова в природе механизма управления не существует, как справедливо отмечает О.В. Иншаков, то «он не подлежит механическому математическому описанию, лишь образно правомерно употреблять термин «механизм» для обозначения столь сложной системы», как общественный сектор. Однако в общем виде логика действия предложенного механизма управления может быть представлена матрицей, объективно определяемой экономическими и пространственными границами конкретной ситуации в отрасли. Если цели организации представлены конкретными значениями планируемых результатов в виде параметрической матрицы $|P|$, то средства их достижения можно определить:

$$\begin{vmatrix} M_1 \\ M_2 \\ M_3 \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ M_n \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} W_{11} & W_{12} & W_{13} & \dots & W_{1n} \\ W_{21} & W_{22} & W_{23} & \dots & W_{2n} \\ W_{31} & W_{32} & W_{33} & \dots & W_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_{m1} & W_{m2} & W_{m3} & \dots & W_{mn} \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} P_1 \\ P_2 \\ P_3 \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ P_n \end{vmatrix}$$

$$|M| = |W| \times |P|, \text{ где:}$$

$$\begin{cases} M_1 = W_{11}P_1 + W_{12}P_2 + \dots + W_{1n}P_n \\ M_2 = W_{21}P_1 + W_{22}P_2 + \dots + W_{2n}P_n \\ \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \\ M_m = W_{m1}P_1 + W_{m2}P_2 + \dots + W_{mn}P_n \end{cases}$$

Для определения того, каким образом использование полученных средств приведет к достижению поставленных целей $|R|$, необходимо перемножить матрицы $|M|$ и трансформации форм $|F|$:

$$\begin{vmatrix} R_1 \\ R_2 \\ R_3 \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ R_k \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} F_{11} & F_{12} & F_{13} & \dots & F_{1m} \\ F_{21} & F_{22} & F_{23} & \dots & F_{2m} \\ F_{31} & F_{32} & F_{33} & \dots & F_{3m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ F_{k1} & F_{k2} & F_{k3} & \dots & F_{km} \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} M_1 \\ M_2 \\ M_3 \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ M_m \end{vmatrix}$$

$$|R| = |F| \times |M|, \text{ где:}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} R_1 = F_{11} (W_{11}P_1 + W_{12}P_2 + \dots + W_{1n}P_n) + F_{12} (W_{21}P_1 + W_{22}P_2 + \dots + W_{2n}P_n) + \dots \\ \dots + F_{1m} (W_{m1}P_1 + W_{m2}P_2 + \dots + W_{mn}P_n) \\ R_2 = F_{21} (W_{11}P_1 + W_{12}P_2 + \dots + W_{1n}P_n) + F_{22} (W_{21}P_1 + W_{22}P_2 + \dots + W_{2n}P_n) + \dots \\ \dots + F_{2m} (W_{m1}P_1 + W_{m2}P_2 + \dots + W_{mn}P_n) \\ \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \\ R_k = F_{k1} (W_{11}P_1 + W_{12}P_2 + \dots + W_{1n}P_n) + F_{k2} (W_{21}P_1 + W_{22}P_2 + \dots + W_{2n}P_n) + \dots \\ \dots + F_{km} (W_{m1}P_1 + W_{m2}P_2 + \dots + W_{mn}P_n) \end{array} \right.$$

В результате воздействия управленческого механизма в организации возникает отклик в виде изменений его поведения, свойств и параметров деятельности, то есть запускается трансформационное преобразование:

$$|O^R| = |O| \times |R|, \text{ где:}$$

$|O^R|$ – матрица трансформированной организации, полученная через умножение матриц объекта $|O|$ и результата $|R|$.

Для учета критериальной оценки полученных изменений организации необходимо матрицу $|O^R|$ умножить на матрицу масштабирования или трансформации критериев $|C|$, в результате получим матрицу $|P^1|$, пропорциональную результату действия механизма управления и отклику организации:

$$|P^1| = |C| \times |O^R|$$

Субъект управления получает по цепи обратной связи информацию $|P^1|$, которую сравнивает с первоначальными целями $|P|$ и вырабатывает цели $|P^2|$ последующей итерации механизма управления.

$$|P^2| = |P| \times |P^1|$$

Математическое описание связи элементов механизма управления позволяют нам сделать выводы о возможности создания системы индикаторов для методики индикативного управления в конкретной отрасли.

Важно отметить, что разработанный механизм также ориентирован на учет институциональных связей организаций и их особенностей как объектов индикативного управления, однако в современной теории менеджмента данные аспекты являются малоизученными, результаты исследований, призванные компенсировать обозначенные пробелы, представлены в разделах 3.2 и 3.3.

Действия субъектов разных уровней управления обеспечивают выполнение передаточной и преобразовательной функций механизма и представлены в таблице 3.1. Следует отметить, что это не противоречит существующей в современной российской практике логике взаимодействий различных органов власти, но в то же время «очищено» от недостатков и субъективизма, снижающих общую эффективность общественного сектора и результаты отдельных организаций, о которых пойдет речь ниже. Прикладная апробация механизма индикативного управления на мезо- и микроуровнях будет рассмотрена в 5 главе диссертационного исследования.

Таблица 3.1 – Действия субъектов управления в рамках механизма реализации индикативного управления развитием организаций (сост. автором)

Функции ИУ	Действия субъектов управления по реализации функций ИУ
1	2
<i>Макроуровень (федеральный уровень)</i>	
Планирование	- Определение национальных приоритетов, генеральной цели и стратегических направлений развития сферы производства общественных благ - Определение набора индикаторов, отражающих необходимые изменения в параметрах деятельности объектов управления - Согласование целей деятельности (значений индикаторов) - Разработка проекта государственной программы развития отрасли (сферы), прогнозирование параметров результатов, определение источников финансирования
Организация	- Дифференцированное распределение качественного и количественного заказа на производство общественных благ между мезоуровнями управления - Методическое обеспечение ИУ
Мотивация	- Ресурсное поощрение и удовлетворение индивидуальных запросов участников сферы производства общественных благ вне зависимости от уровневой принадлежности
Мониторинг	- Осуществление мониторинга и предложение мероприятий по корректировки действий субъектов управления
Координация	- Инициация и поддержка внутриотраслевых изменений путем издания нормативно-правовых актов и информационным сопровождением проводимых преобразований - Организация коммуникационных каналов между участниками и стейкхолдерами сферы производства общественных благ
Регулирование	- Применение не прямых методов государственного регулирования для изменения динамики развития социально-экономической системы (отрасли) на уровне региона
<i>Мезоуровень (регионально-отраслевой уровень)</i>	
Планирование	- Согласование целей развития, сформулированных на макроуровне, с учетом региональных возможностей и целей социально-экономической системы (отрасли) - Разработка программы развития социально-экономической системы, в т.ч. оценка и формализация по методу TASKED регионального вклада в достижение национальных приоритетов развития - Интеграция в программу развития интересов региональных стейкхолдеров
Организация	- Построение организационной структуры с учетом оптимального достижения значений целевых индикаторов - Дифференцированное распределение заказа на производство общественных благ между региональными участниками - Типологизация организационных проблем
Мотивация	- Консолидация ресурсов и определение приоритетов их распределения между организациями
Мониторинг	- Проведение мониторинга социально-экономической системы, корректировка региональной программы развития

1	2
Координация	- Нормативно-правовое обеспечение трансформаций отраслевых систем и организационных изменений
Регулирование	- Текущая оценка деятельности и осуществление прямого воздействия на неэффективно работающие организации
<i>Микроуровень (организации общественного сектора)</i>	
Планирование	- Формулировка целей деятельности в соответствии с запросами потребителей и госзаказом на производство общественных благ - Проведение организационной диагностики, учет факторов институциональной среды - Оценка условий выполнения заказа по установленным критериям, формирование первичного запроса на ресурсы - Согласование и установление целевых индикаторов, их значений - Разработка программы развития организации
Организация	- Оперативное управление по поддерживаемым параметрам деятельности организации, в том числе входящим потоком необходимых ресурсов (взаимодействие с заказчиками) - Реализация методики ИУ по отношению к изменяемым параметрам деятельности организации, инициация внутриорганизационных изменений
Мотивация	- Аккумуляция и последовательная реализация запросов структурных подразделений, связанных с параметрами деятельности, определяющими достижение целевых индикаторов
Мониторинг	- Формирование первичной отчетной документации для проведения мониторинга, внесение корректировок в работу и цели (индикаторы) (при необходимости)
Координация	- Развертывание автоматизированной системы сбора, обобщения и использования для оперативного принятия решений информации, отражающей динамическую трансформацию изменяемых параметров деятельности
Регулирование	- Применение методов-регуляторов ИУ для акцентированного воздействия на изменяемые параметры деятельности - Формирование запросов на дополнительную ресурсную поддержку, внесение изменений в целевые индикаторы

Научно-практический интерес вызывает сравнение предложенной методологической базы, концептуального механизма индикативного управления и сложившейся отечественной практики применения изучаемого подхода.

Подсистемы общественного сектора экономики страны имеют мультипликативные связи в территориальной и в отраслевой структурах, детерминированы разнообразием макро- и мезофакторов, являются акселераторами многих векторов технико-технологического и социально-культурного развития регионального и национального уровней. Это объясняет то большое значение, которое придается в современной отечественной политике развитию именно отраслей общественного сектора [3, 4, 10, 20, 21, 22, 24], что, в свою очередь, опосредовано состоянием дел в конкретных ее организациях и учреждениях, включаемых в систему государственного индикативного управления, реализуемую различными институтами власти в Российской Федерации [например, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17].

Система государственного индикативного управления в современном ее виде начала формироваться более 15-ти лет назад, институционально подкрепляясь все новыми нормативными и законодательными документами, трансформируясь в комплексную программу действий органов власти и управления на разных уровнях. В современной ситуации она воплотилась в известных приоритетных национальных проектах и майских указах Президента РФ (рис. 3.3), в которых были сформулированы целевые ориентиры деятельности экономических отраслей и секторов экономики, ставшие обязательными для выполнения.

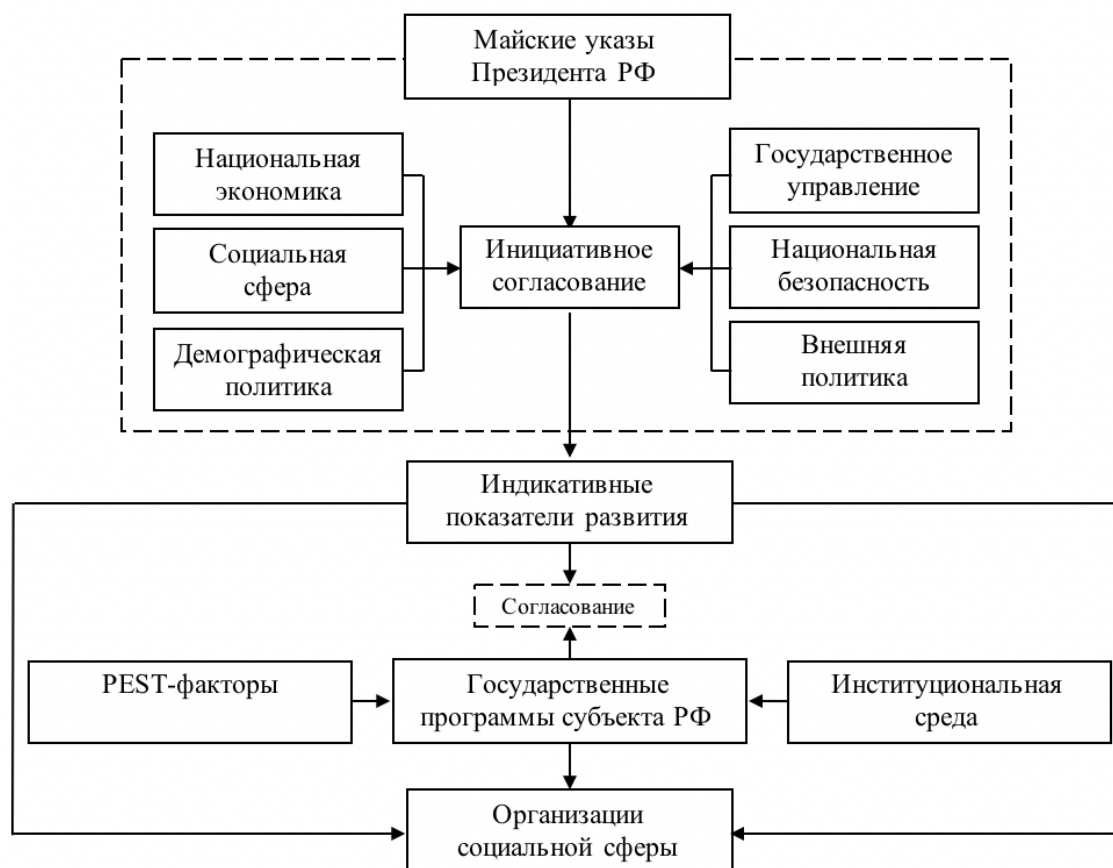


Рисунок 3.3 – Концептуальная схема современного механизма государственного индикативного управления (сост. автором)

Представленная схема имеет много схожего с классическим государственным индикативным планированием начала 20 века, описанным в первой главе диссертационной работы на примере стран Западной Европы, Азии, США, а также с балансовым методом планирования и межотраслевого анализа в СССР. Субъекты РФ, являющиеся ответственными за реализацию значений целевых индикаторов в различных сферах, участвуют в инициативном согласовании по утверждению окончательных целей и задач, и ведут текущую работу и контроль за деятельностью конечных исполнителей. В отсутствие опыта реализации индикативного управления в нашей стране вполне оправдано было придерживаться данной логики на начальном этапе становления. Однако возникшие трудности, связанные с реальной практикой выполнения задач, поставленных в Указах, поставили под сомнение жизнеспособность данного механизма управления. Анализ ряда

дискуссионных публикаций отечественных исследователей (В. Батиевской [47], Г. Улумбековой [356], М. Печенской [245], А. Поваровой [249], О. Шестоперова и С. Смирнова [391] и др.), позволяет говорить о переоценке возможностей регионов выступать полноправными партнерами федерального центра в индикативном управлении [344], в первую очередь, в части их возможностей исполнить взятые обязательства из-за ряда экономических проблем:

- стагнация или ухудшение экономики региона в целом под влиянием международных санкций, снижения производительности труда, сокращения инвестиций в основной капитал, производственные активы и прочее;
- несвоевременное и неполное финансирование федеральных целевых программ (выделенных субсидий, субвенций);
- ежегодное увеличение долговых обязательств субъектов Российской Федерации и расходов, связанных с их обслуживанием;
- невысокая прогнозная точность и неудовлетворительное качество сценариев макроэкономического развития, значительное расхождение плановых и фактических значений макроэкономических показателей;

Кроме экономических, существуют определенные институциональные, организационные и управленческие барьеры для внедрения индикативного управления на региональном уровне:

- неразвитость институциональной среды, обеспечивающей реализацию разнообразных интересов субъектов общественного сектора при главенствующей роли государства;
- безынициативность и низкая заинтересованность организаций при разработке «дорожных карт», неформально поддерживаемая региональными властями;
- отсутствие механизма координации действий участников общественного сектора;
- неразвитость и разрозненность инструментов автоматизированного управления, в том контроля и оценки эффективности.

Совокупное действие перечисленных проблем, дополненное иными специфичными для каждого субъекта РФ, приводит к тому, что организации на уровне региона имеют существенные различия по своим ресурсам, что делает невозможными сопоставления с подобными организациями из других субъектов России. Подобная неоднородность и невозможность сравнения являются значимыми барьерами для успешности реализации национальной социальной политики с помощью индикативного управления, так как неучтенные стартовые позиции регионов противоречат его теоретической сущности.

Начиная с 2005 г., с принятием приоритетных Национальных проектов, в системе государственного стратегического планирования начали применяться различные методы группировки, рейтингования, кластеризации, направленные на систематизацию и унификацию объектов управления в регионах, однако к значительному повышению качества государственного менеджмента это не привело, так как по-прежнему сохранялись:

- 1) реактивность мер, направленных на устранение возникших проблем, то есть рейтинги составлялись для решения уже проявившейся проблемы;
- 2) необъективность и непрозрачность решений, принимаемых на основании использования вторичной информации, представляемой самими регионами;
- 3) отсутствие связи критериев, например, классификации, с показателями результативности и выделяемой ресурсной поддержки.

Анализ реализации государственных программ¹ позволил выявить некоторые противоречия между сложившейся практикой управления и методологическими принципами индикативного управления, эмпирически подтвердить сделанные ранее предположения о наличии и типах институциональных «ловушек» на рынке общественных благ, трансформации функций управления при реализации данного подхода.

¹На момент проведения диссертационного исследования последние официальные данные, имеющиеся в открытом доступе, ограничивались 2018 годом, материалы за 2019 год размещаются не ранее апреля 2020 года.

Стратегические цели и задачи развития, сформулированные Правительством РФ, сгруппированы по следующим направлениям:

«Новое качество жизни» – включает развитие услуг образования и здравоохранения, обеспечение граждан жильем и культурными благами, сохранение их личной и экологической безопасности.

«Инновационное развитие и модернизация экономики» – предполагает сохранение мирового лидерства России в определенных отраслях и создание новых инновационных направлений экономики.

«Эффективное государство» – совокупность мероприятий по повышению эффективности государственных финансов и имущества, развитие финансовых и страховых рынков.

«Сбалансированное региональное развитие» – управление развитием регионов и выстраивания эффективного местного самоуправления.

«Обеспечение национальной безопасности»¹ – поддержание государственной безопасности и обороноспособности России.

В рамках перечисленных направлений реализуется 44 государственные программы.

В государственных программах по итогам 2018 года используется более двух тысяч трехсот показателей (индикаторов), количественно характеризующих ход реализации программ (приложение Р). Важно отметить, что единого подхода к подсчету количества используемых показателей не существует, различные ведомства, органы государственной власти или исследователи приводят свои данные.

Минэкономразвития России, ответственное за подготовку сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, ежегодно отмечает не достижение целевых значений по различным индикаторам, которое не влияет на объемы расходования средств, поскольку, согласно открытым данным портала государственных программ РФ, запланированное финансирование ежегодно

¹ Данный раздел не анализировался, так как связанная с ним информация не является публичной

осваивается практически полностью, а в 2018 г. расходы превысили плановые значения по двум направлениям (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Исполнение федерального бюджета по государственным программам Российской Федерации, %

№ п/п	Наименование направления реализации	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	«Новое качество жизни»	99,0	100,4	98,4	96,4
2	«Инновационное развитие и модернизация экономики»	96,8	96,2	94,9	104,9
3	«Сбалансированное региональное развитие»	99,5	94,1	95,7	124,8
4	«Эффективное государство»	97,4	100,7	97,2	99,0

Невысокая эффективность выполнения государственных программ, безусловно, является серьезной проблемой, требующей решения, одним из которых является применение методологии индикативного управления. В настоящее время можно говорить о целом ряде нарушений в этом смысле. Так, например, нарушено требование к системе индикаторов, связанное с ограниченным и достаточным их количеством, охватывающим максимально возможное количество процессов и явлений в организации. На практике использовалось большое число показателей, что привело к возникновению следующих проблем. Например, в 2017 году показателей было свыше 2800, из них – более трехсот не подкреплены итоговыми значениями, более ста – не имеют планового значения; достигнутые значения показателей заметно превышали плановый уровень, что может свидетельствовать о занижении прогнозной оценки. В рамках годовых отчетов за 2018 год по 160 показателям дана предварительная оценка (или данные не приведены). Государственные программы также содержат индикаторы без динамики изменений во времени или формальные качественные показатели результативности, например, «отчет направлен...».

Далее – не учтены особенности мотивации субъектов управления на этапе организации работ. В результате ответственные исполнители не заинтересованы в формировании качественных программных документов, зачастую выбор целевых индикаторов являлся для них формальной процедурой. Это подтверждает факт использования устаревших документов стратегического планирования, некорректно отражавших состояние социально-экономической сферы, при подготовке государственных программ.

Не соблюдается принцип равнозначности иерархических соподчиненных систем управления; при корректировке стратегий более высокого уровня не менялись документы стратегического планирования на уровне организаций.

Игнорируется мониторинг – бессистемно выполняются внесения изменений в содержание индикаторов государственных программ, без учета объемов финансирования мероприятий, направленных на достижение плановых показателей, текущих результатов и меняющихся условий [18, 23].

Кроме того, в 2014-2018 гг. во многих планах реализации государственных программ даты контрольных событий были механистически приведены в соответствие фактическим отчетным данным, путем соответствующей корректировки в конце отчетного периода, что в значительной мере исказило результаты и снизило качество мониторинга. В качестве негативного опыта можно привести результаты работы с показателями государственной программы в отрасли здравоохранения города Москвы – только 18,2% из них оставались на конец 2018 г. неизменными, остальные подверглись редакции в процессе текущей деятельности. Кроме того, фактические результаты мероприятий госпрограммы ежегодно корректировались и избирательно включались в новый плановый период.

Не проводится должным образом оценка кросс-влияния мероприятий одной государственной программы на другие, в результате не может быть и речи о достижении синергетического эффекта, так как не обеспечивается партнерство экономических агентов из различных отраслей и сфер,

отсутствует координация межотраслевого или межведомственного сотрудничества.

На основании проведенного анализа можно предположить, что между выполнением целевых показателей и объемами расходов государственных программ отсутствует значимая связь, многие позитивные или негативные изменения в общественном секторе и работе отдельных организаций происходят вне зависимости от программных мероприятий. Данный факт также подтверждается путем сопоставления динамики изменения достижений значений целевых индикаторов государственных программ с различными международными индексами (The Most Efficient Health Care, Education Index, Social Progress Index, Unemployment rate, Global Peace Index, Travel&Tourism Competitiveness Index, Environmental Performance Index, The Global Sports Nations Index), характеризующими функционирование соответствующей отрасли (приложение П).

Существенные позитивные изменения западные эксперты отмечают только в сфере *образования* (в рейтинге «Индекса уровня образования в странах мира» Россия улучшает свои позиции из года в год); *культуры и туризма* (в рейтинге «Индекса конкурентоспособности путешествий и туризма» с 2013 г. страна поднялась на 20 позиций); *охраны окружающей среды* (рейтинг «Индекса экологической эффективности» улучшен на 41 позицию с 2014 г., однако в 2018 году снизился до 52 позиции). При этом качество исполнения мероприятий соответствующих государственных программ не улучшается. Например, выполнение расходной части программы «Охрана окружающей среды на 2012-2020 годы» составило 0,0%, но программные мероприятия в среднем были выполнены на 87,8%. Также программа «Развитие культуры и туризма на 2013-2020 годы» в 2015 г. отсутствием мониторинга за исполнением расходных обязательств и выполнением контрольных событий на уровне всего 98,2%.

Правительство РФ соглашается с тем, что сложившийся подход государственного управления не эффективен. Поэтому с 2019 г. государственные расходы на медицину, образование, транспорт, агропромышленный комплекс и прочее, будут распределять на основе конкурентной основы между целями отраслевых ведомств, измеряемыми по пяти критериям и подкрепленными обоснованием того, как запрашиваемые средства способствуют достижению национальных целей в социально-экономической сфере. Государственные программы также не содержат перечня возможных рисков, относящихся к специфике программы или системе управления рисками в целом, в тоже время в западной практике таких рисков выделяется более шестисот. Это затрудняет подготовку и анализ различных сценариев выполнения программ, планировать превентивные действия по уходу от риска или снижения негативных проявлений в случае его наступления.

Данный факт говорит о несоблюдении требования конвергентности целеполагания в системе индикативного управления. Кроме того, не учитывается влияние институциональных рисков на выбор целевого значения индикаторов.

Корректное формирование целевого индикатора во многом определяет эффективность всех запланированных мероприятий. Завышенное значение снизит мотивацию экономических агентов нереальностью и невозможностью выполнения поставленной цели, заниженное значение предопределил неполную вовлеченность участников в рабочие процессы, так как цель может быть достигнута при минимальных усилиях; неточное значение приведет к нерациональным действиям всех участников и неэффективному использованию ресурсов и, в конечном итоге, не даст желаемых изменений объекта управления.

В рамках принятой практики государственного управления допускаются все варианты, но преобладает третий – неточность расчета значения целевого индикатора, вызванная низким профессионализмом сотрудников, неполнотой информации, несовершенством инструментов расчета или влиянием прочих факторов. Допущенная ошибка будет выявлена, исправлена, объект управления возвращен на требуемый вектор развития путем корректировки соответствующих планов деятельности и значений индикаторов. При этом, даже если сам экономический агент (допустивший ошибку) не сможет ее идентифицировать и устранить, механизмы рынка или государственного влияния вынудят это сделать, например, через аспект конкурентной борьбы: конкуренты, использующие в работе более точные целевые (плановые) индикаторы, с большей вероятностью будут иметь рыночное преимущество. То есть принимается точка зрения неоклассиков – «экономический человек» (то же – организация) всегда стремится максимизировать доход и минимизировать затраты, поэтому выбор заведомо неверных целей, их неточное описание в системе значений целевых индикаторов – это нерационально, а значит невозможно [351].

Исследования в области институциональной экономики свидетельствуют об обратном: под воздействием предсказуемо иррациональных мотивов поведения [37] экономические субъекты могут и часто допускают ошибки, в том числе при установлении значений целевых индикаторов [375]. Эволюция исследований рыночных рисков и дисфункций институтов привела к осознанию наличия в социально-экономической деятельности различных субъектов, помимо традиционных рисков, вызванных общей неопределенностью внешней среды, еще и институциональных рисков [85]. Благодаря работам А. Аузана [122], А. Власовой [68], Р. Мертонa [32], Р. Коуза [163], Д. Норта [230], В. Полтеровича [254], Д. Синева [292], О. Сухарева [309], В. Тамбовцева [314] и других, употребление категории «институциональный риск» вошло в оборот экономической науки, начались исследования причин, факторов и проявлений

институциональных рисков в социально-экономической среде.

В общем виде институциональный риск – это вероятность наступления нежелательного события, вызванного оппортунистическим поведением экономических субъектов, несовершенством институциональной среды и нерациональностью институтов [85].

Институциональные риски анализируются в трех аспектах: институциональные ловушки, нерациональность функционирования институтов (или особенности функционирования организаций) и институциональная неопределенность. Так как первые два аспекта были уже рассмотрены выше, уточним понятие рисков институциональной неопределенности. Например, Д. Московкин [216] ее представляет в виде ситуации, когда заинтересованные акторы не находят компромисса относительно процедур и правил, а последние постоянно меняются, носят спорадический характер.

Совокупность трех аспектов институциональных рисков приводит к отклонениям в достижении целевых показателей по срокам и содержанию. В терминах институциональной экономики данные отклонения можно представить графически (рис. 3.4).

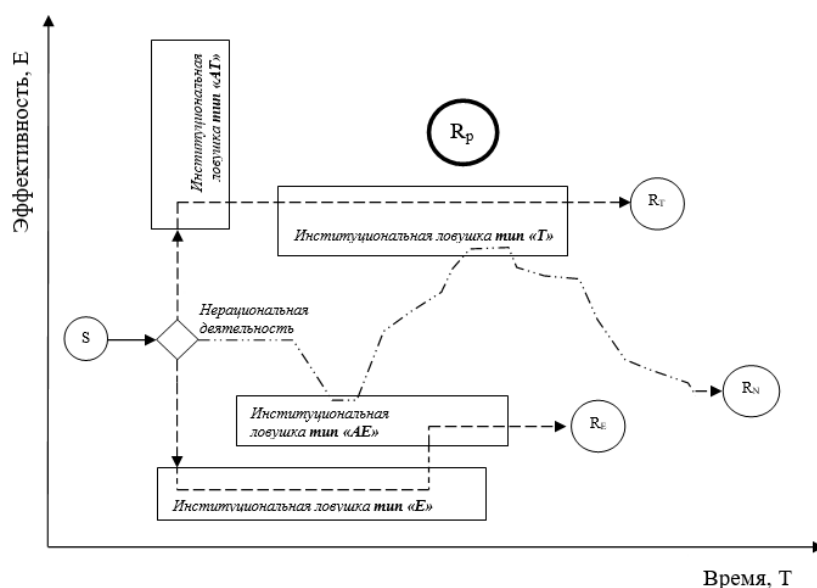


Рисунок 3.4 – Отклонения результатов деятельности организаций под влиянием институциональных рисков (сост. автором)

На рисунке S – начало деятельности организации по достижению поставленной цели (R_p).

Институциональная ловушка типа «АТ» – совокупность оппортунистических действий акторов (институтов), негативно влияющих на сроки реализации поставленных целей.

Институциональная ловушка типа «Т» – совокупность неэффективных устойчивых норм, негативно влияющих на сроки реализации поставленных целей.

Институциональная ловушка типа «АЕ» – совокупность оппортунистических действий акторов (институтов), негативно влияющих на эффективность затрат, связанных с реализацией поставленных целей.

Институциональная ловушка типа «Е» – совокупность неэффективных устойчивых норм, негативно влияющих на эффективность затрат, связанных с реализацией поставленных целей.

R_p – запланированное состояние объекта управления, достигнутое за счет реализации мероприятий, отвечающих требованиям по срокам и эффективности затрат.

R_T – фактический результат, характеризующийся значительным отклонением по заданным срокам и недостаточным уровнем эффективности затрат, опосредованных негативным влиянием институциональных ловушек типов «АТ» и (или) «Т».

R_N – фактический результат, характеризующийся общими отклонениями по срокам и эффективности затрат, обусловленных влиянием нерациональных факторов деятельности организации.

R_E – фактический результат, характеризующийся низким уровнем эффективности затрат и отклонением по заданным срокам, опосредованных негативным влиянием институциональных ловушек типов «АЕ» и (или) «Е» [351].

Если сделать обобщения сложившейся практики индикативного управления, можно выявить типичные недостатки (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Недостатки российской практики индикативного управления организациями

№ п/п	Выявленные недостатки	Проявления негативного влияния
Недостатки координации		
1	отсутствие институциональной основы для сочетания и координации интересов различных субъектов индикативного управления	невозможность обеспечения синергетического эффекта при инициативном согласовании межотраслевого развития (несоблюдение принципа синергичности ИУ)
2	недостаточная вовлеченность непосредственных исполнителей – организаций социальной сферы, в формирование целевых индикаторов и установление их нормативных значений	некорректность и заведомая недостижимость плановых значений целевых индикаторов (несоблюдение принципа иерархического равноправия иерархически соподчиненных подсистем ИУ)
3	отсутствие автоматизированной системы информационного обмена между субъектами индикативного управления	снижение скорости и точности принятия управленческих решений, отсутствие возможности создания единой информационной базы для поддержки процессов управления (несоблюдение принципа непрерывности ИУ)
Недостатки экономического обеспечения		
4	недостаточная обоснованность и неполное финансовое обеспечение мероприятий по достижению значений целевых показателей	повышение вероятности не достижения плановых значений целевых индикаторов (несоблюдение принципа измеримости показателей ИУ)
5	осуществление бюджетного финансирования вне зависимости от достижения значений целевых показателей	снижение эффективности деятельности субъектов индикативного управления (несоблюдение реализации функции мотивации в ИУ)
6	отсутствие единого подхода к оценке эффективности и контролю за текущей деятельностью субъектов индикативного управления	снижение эффективности и рациональности использования ресурсов (несоблюдение принципа первичности идентификации системы и ее элементов ИУ)
Недостатки управления		
7	реактивная реакция на возникающие отклонения в значениях целевых показателей	возможность негативного влияния на состояние или интересы различных стейкхолдеров; сохранение факторов (причин) вызвавших отклонение в работе (несоблюдение принципа сбалансированности решений ИУ)
8	принятие управленческих решений на основании сводной статистической отчетности	возрастание временного лага при принятии управленческих решений (несоблюдение принципа непрерывности ИУ)
9	отсутствие классификации типовых рисков и действий при их наступлении в процессе индикативного управления	невозможность накопления лучших практик для действий в условиях неопределенности (несоблюдение принципа сбалансированности решений ИУ)

Таким образом, на основании анализа сложившейся практики управления можно заключить, что предложенный механизм реализации индикативного управления является более эффективным в сравнении с существующим применительно к организациям общественного сектора. Выявленные недостатки управленческой отраслевой практики могут быть устранены использованием новой методолого-методической базы индикативного управления.

3.2 Институциональные связи организаций общественного сектора

Рассмотренные ранее институциональные особенности деятельности субъектов рынка общественных благ необходимо дополнить исследованием институциональных связей мезоуровня, которые во многом обуславливают взаимодействия организаций с внешней средой и роль государственного участия в регулировании общественного сектора, а также отразить их в виде параметров, используемых в системе индикативного управления.

Общественный сектор – это «совокупность отраслей, предприятий и организаций, непосредственно связанных и формирующих уровень жизни населения, его благосостояние» [53]. Во главе угла находится классификация услуг, оказываемых различными отраслями – здравоохранением, физической культурой, социальным обеспечением, образованием, культурой и искусством [417].

Особое внимание ученых связано с изучением трансформации и приспособления рыночных механизмов к динамично развивающемуся общественному сектору – емкому экономическому пространству. На эти механизмы возлагается задача сохранить равновесие между спросом и

предложением путем развития комплекса институтов и связей между ним, способных косвенно регулировать процессы производства, распределения, обмена и потребления благ [321, 339, 468], что требует исследования институциональных связей организаций.

В классической научной литературе в рамках школы политической экономии [26, 50, 74, 114, 293] в свое время были изложены различные аспекты функционирования сектора производства общественных благ (судебной системы, транспортной инфраструктуры, силовых структур государства и пр.) Дж. С. Милль, например, отмечал, что природа и сущность отдельных экономических благ требуют общественного контроля, поэтому требуется расширить сферу государственного влияния в рыночной экономике для обеспечения населения общественными благами или стимулирования рыночных субъектов к их производству [207].

Представители исторической школы в политэкономии (А. Гельд, Б. Гильдебранд, К. Книс, В. Рошер, Г. Шмоллер) представляли экономику как набор равнозначных общественных и частных секторов, оказывающих пропорциональное влияние на развитие национальной экономической системы.

Определенный прорыв в понимании места организаций общественного сектора в экономической системе обеспечила теория механизма ценообразования на основе предельных издержек. Э. Линдаль выдвинул идею о том, что каждый индивид должен финансировать производство общественного блага, пропорционально предельной полезности этого блага для него. Однако реализовать на практике указанный принцип непросто, так как, согласно теореме Эрроу, обобщающей парадокс Кондорсе, невозможно на основе коллективного выбора оптимально учесть или отразить предпочтения отдельного индивида и обеспечить Парето-эффективное решение проблемы производства общественных благ. В результате множество западных экономистов середины-конца 19 века сосредоточились на определении объема

государственного вмешательства в целях достижения лучших условий, определяющих производство общественных благ.

Продолжение поиска баланса государственного участия в экономике получило в контрактной парадигме, рассматривающей организацию не только как совокупность производственных функций и связей, а также учитывающей необходимость всестороннего анализа и изучения образуемой фирмой сети контрактных отношений. Контрактная парадигма указывает, что при исследовании спроса и предложения необходимо акцентировать внимание на столкновении интересов различных экономических субъектов, детерминированном ограниченностью ресурсов и влиянием различных ценовых сигналов рынка.

В процессе исторического становления формируются коллективные институты, влияющие на поведение субъектов рынка и позволяющие примерить конфликтующие интересы, например, как указывает Дж. Р. Коммонс, через обычаи, традиции, суды, различные юридические процедуры и прочее. В этих условиях государство наделяется правом побуждать (принуждать) людей к совместной деятельности, ограничивая свободу их экономического выбора. Подобные взгляды экономистов только способствовали популяризации институционализма, начали углубленно исследоваться институциональная среда и ее структура, изучаться процессы легитимизации «правил игры» в экономике и прочее [83, 293, 355]. Перспективность и неизменность актуальности данного направления подтверждается также тем, что в 2015 г. Нобелевская премия по экономике была вручена Ж. Тиролю, занимающемуся вопросами изучения рыночного регулирования со стороны государства [466].

Монографический анализ позволил установить, что организации, выстраивая определенные институциональные связи, образуют область экономического пространства, в которой:

1) координация деятельности субъектов рынка осуществляется преимущественно на неконкурентной основе, без возможности применения самоорганизации рынка;

2) общественные блага являются центральным элементом, относительно которого строятся производственные и организационные отношения;

3) общественные институты являются инструментами государственного регулирования процессов производства и потребления общественных благ;

4) развитие человеческого капитала и повышение качества жизни общества являются стратегическими целями;

5) деятельность субъектов связана: а) с производством и предоставлением услуг; б) установлением права на их получение; в) предоставлением помощи в получении; г) финансированием или субсидированием их производства и получения;

6) участие государства продуцирует возникновение положительных социальных эффектов (экстерналий), пользователями которых являются субъекты, не всегда лично участвующие в потреблении социальных благ.

Еще одной важной институциональной особенностью является обязательность государственного финансирования. Это порождает отличия в восприятии результатов работы организаций заказчиками, потребителями и плательщиками. Но, несмотря на очевидность данного аспекта, он недостаточно описан в научной литературе [187], хотя открывает большие возможности для разработки новых управленческих механизмов, предполагающих разделение интересов партнеров (субъектов), в том числе в объеме и потребительских характеристиках, в интернальных и экстернальных результатах (эффектах) полученных благ.

Определенный научный интерес представляет задача по построению общей схема институционального взаимодействия организаций с указанием ключевых субъектов, факторов, институциональных элементов и прочего, и ее наложения на ранее разработанный контур индикативного управления.

Используя системный подход для анализа и синтеза сложных систем, мы создали абстрактное представление институциональных взаимодействий внутри общественного сектора: они представляют собой множество связей элементов внутри системы, детерминирующих возникновение новых свойств всей системы и ее общей ориентированность на реализацию определенных целей. При этом выполнен ряд условий к создаваемой абстракции объекта исследования: возможность количественного измерения свойств системы, достаточность системы для внутреннего решения задач развития, существование каналов коммуникации между элементами системы, и внешней средой. Степень их фактического выполнения может быть выполнена только на экспертном уровне, безусловно, это порождает определенный субъективизм, преодолеть который возможно последующей апробацией и эмпирическим подтверждением всей или отдельных элементов разработанной модели.

С учетом изложенного на рисунке 3.5, представлены в укрупненном виде институциональные связи организаций в общественном секторе, выраженные через факторы внешней среды, ее субъектов: специфические – только в одной отрасли (например, реферативные базы данных – для образования; реставрационные мастерские – для культуры), общеэкономические, внешнеэкономические контрагенты, общественные институты и смежные секторы экономики, рынок благ и его элементы и прочее.

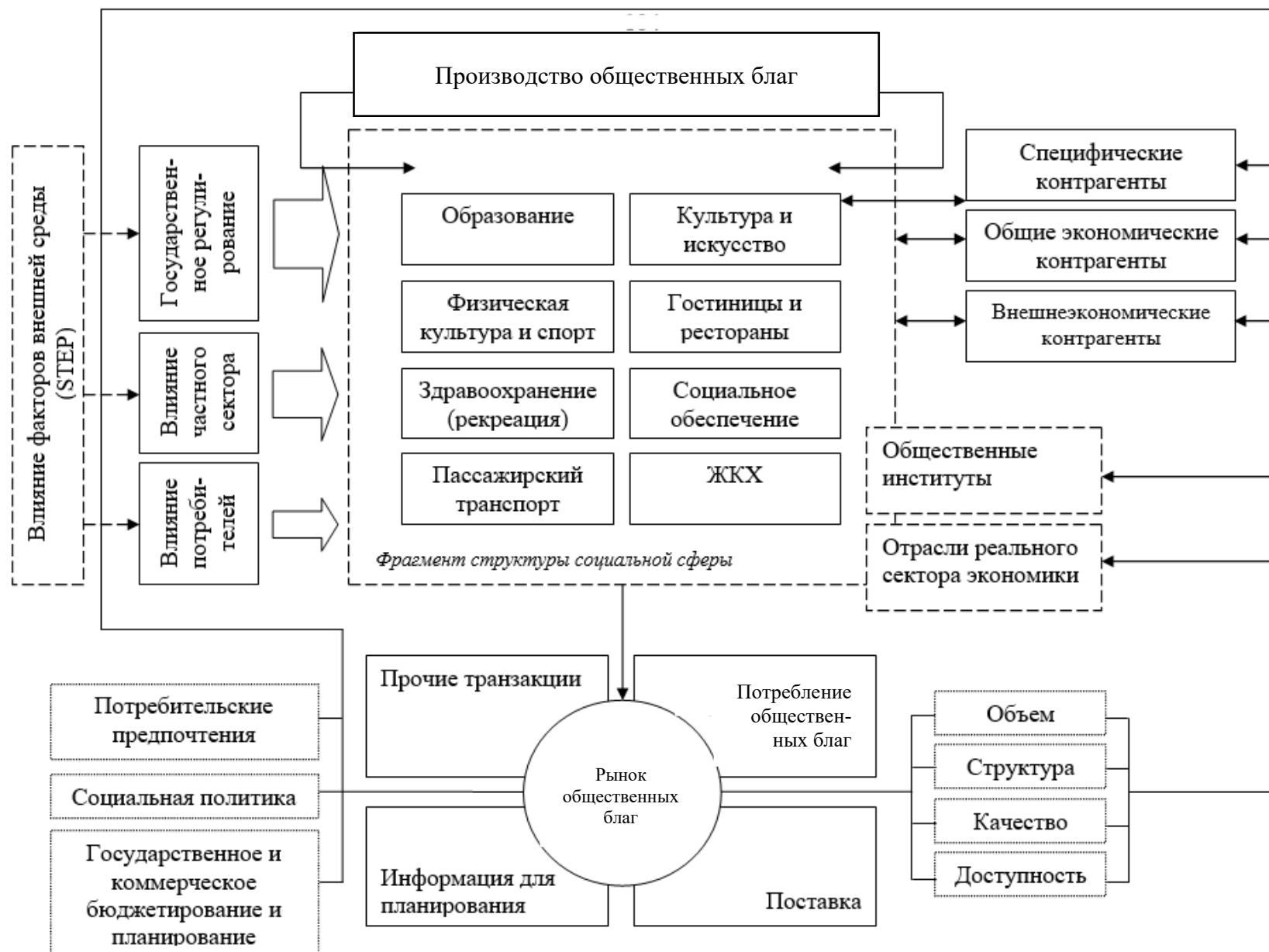


Рисунок 3.5 – Схема институционального взаимодействия организаций в общественном секторе (сост. автором)

Данная схема может быть в дальнейшем детализирована и укрупнена в зависимости от задач исследований, однако для целей настоящей работы предложенного уровня достаточно для формулирования необходимых положений, характеризующих институциональные связи организаций конкретной отрасли.

Первое: общественные блага имеют множество заказчиков. Это приводит к возникновению широкого спектра запросов к производителям – организациям. При этом, как уже было много раз отмечено, позиции заказчиков содержат значительные различия в своей институциональной природе и могут являться противоречивыми относительно друг друга. Например, организации требуется одновременно выполнять стандарты, установленные государством: образовательный, лечебный, социального обслуживания и прочее; удовлетворять потребительские предпочтения и запросы получателей экстерналий. То есть организации необходимо провести длительную и сложную работу по структурированию запросов и преобразовать их в конкретизированный объемами и видами услуг государственный заказ или план внебюджетной деятельности. При этом проблемы внутриорганизационной трансформации для лучшей обработки поступающих запросов оставляются на откуп самой организации. Государство берет на себя только функции: 1) выбора оптимального уровня качества и ассортимента производимых благ, который не может сформирован в условиях множественности заказчиков; 2) предъявления требований к организациям о соблюдении определенных гарантий гражданам в части получения набора услуг и установления персональной ответственности руководителя за соблюдение данных предписаний [116, 117].

Это приводит к возникновению определенного перекоса – население как основной выгодоприобретатель, потребляющий наибольшее количество благ, исключается из процессов планирования и вынуждено получать их на условиях и в объемах, установленным государством, но чем больше удаленность потребителей от возможностей влияния на работу организаций (кроме прав на

подачу жалоб), тем ниже мотивация к рациональному потреблению. Следовательно, возникает два вида связей: *прямая* – между степенью участия государства в производстве общественных благ и их качественным и количественным содержанием; и *обратная* – между степенью участия конечных потребителей в получении общественных благ и их нерациональном потреблении.

Второе: на рынке общественных благ происходит их непосредственное потребление, генерируется информация для планирования и возникают транзакционные издержки. Между затрачиваемыми ресурсами, объемом, структурой, качеством и доступностью благ не может быть статистической зависимости в масштабах всего сектора в целом. На рисунке 3.5 представлен лишь фрагмент структуры общественного сектора, конкретное ее наполнение определяется органами государственной власти, что создает региональные различия в структуре организаций и подтверждает ошибочность использования рейтинговая как основного инструмента для определения стартовых позиций организаций и их ресурсной поддержки. Кроме того, потребление общественных благ происходит в комплексе, они дополняют друг друга, и снижение удовлетворенности клиента от получений одной переносит негатив на всю сферу. Этот факт косвенно подтверждает, что управление организациями общественного сектора должно осуществляться с применением единой концепции, гарантирующей единообразие результатов, способной адаптироваться через методическое обеспечение к организационно-экономической специфике каждой отрасли при общности методологии.

Третье: организации принимают множество сигналов и возмущений из внешней среды, первоочередными являются регулирующие воздействия со стороны государства, следовательно, при концентрации всех запросов на изменения от контрагентов, клиентов (потребителей), прочих стейкхолдеров на уровне федеральных органов исполнительной власти их возможно выразить в виде определенных индикаторов и рекомендаций по

стратегическим направлениям развития. Можно сделать вывод о том, что общественный сектор имеет явные «центры ответственности», определяющие эффективность его развития, что напрямую коррелирует с разработанным контуром индикативного управления, имеющим точку соответствующего входа подобной информации.

Институциональные связи организаций общественного сектора и их особенности следует уточнить также с позиции нормативных требований (законодательства), которые позволят конкретизировать содержание частных методик индикативного управления в последующем.

В современной правоприменительной практике государственные организации общественного сектора имеют статус учреждений (автономных, бюджетных, унитарных, казенных) – некоммерческих организаций, реализующих управленческие, социально-культурные или иные некоммерческих функций, обеспечивающие реализацию полномочий учредителей – органов исполнительной власти различных уровней.

Достижение поставленных целей осуществляется через предоставление государственных (муниципальных) услуг¹, однако их перечень в различных субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях существенно различается. В одних муниципальных образованиях количество услуг, содержащихся в перечнях, может быть менее 10, в других – более 100. Одна и та же услуга может иметь десятки вариантов наименования [312] (например, «Реализация общеобразовательных программ дошкольного образования» или «Предоставление общедоступного и бесплатного дошкольного образования»). Кроме того, разнятся и показатели объема одной и той же услуги (например, «Предоставление театрального обслуживания» может измеряться либо количеством публичных показов спектаклей, либо числом зрителей и слушателей).

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»

Перечень оказываемых услуг [7] образует основу для установления учреждению государственного (муниципального) задания, в котором указаны категории лиц (физических или юридических), являющихся потребителями соответствующих услуг и порядок оказания (выполнения работ).

Финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания учреждениями осуществляется в виде субсидии из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации. Стоимость одной услуги рассчитывается на основании нормативных затрат, связанных с ее оказанием, в том числе на ведение дел (общехозяйственные нужды): оплата труда основного и вспомогательного персонала, затраты на оплату услуг связи и транспорта, амортизационные и налоговые отчисления, коммунальные услуги и прочее. Однако в расчет нормативов закладываются не фактические расходы, а государственные стандарты (требования) потребления в натуральном и стоимостном выражении, которые могут не меняться на протяжении многих лет. Например, нормы обеспечения работников специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты не пересматривались с 1998 г., несмотря на существенные технологические изменения в данной сфере.

В течение календарного года субсидии на государственное (муниципальное) задание могут быть увеличены. Основанием для увеличения может являться, например, рост количества оказываемых учреждением государственных (муниципальных) услуг, увеличение размера нормативных затрат на оплату труда и начислений на выплаты по оплате труда работников, а также размера нормативных затрат на содержание имущества и прочее. Однако, зачастую на практике в нарушение Бюджетного кодекса Российской Федерации происходит сокращение или неполная выплата субсидии. Покрытие образующегося дефицита средств, вызванного неправильным расчетом субсидии на государственное (муниципальное) задание или сокращением ее объема в течение года, учреждениям предлагается осуществлять за счет другой приносящей доход деятельности.

В случае неэффективного выполнения государственного (муниципального) задания, в том числе из-за отсутствия необходимого финансирования, ответственность возлагается на саму организацию в пределах имущества, которым оно самостоятельно распоряжается.

Все перечисленное порождает одну из институциональных «ловушек», характерных для общественного сектора, с одной стороны – организация является самостоятельным экономическим субъектом, с другой – принимает на себя ограничения, налагаемые надзорными органами:

- некоммерческий характер деятельности организаций, невозможность прямого извлечения прибыли;

- оказание только тех услуг, которые внесены в специальный перечень, при этом правила формулировки названий услуг и их количества не регулируются;

- финансирование в пределах государственного (муниципального) задания, которое необходимо для покрытия фактических расходов, связанных с оказанием услуг и рассчитывается на основе зачастую устаревших нормативов; полученная структура расходов не является обязательной к исполнению, что снижает точность и качество управления текущими затратами;

- субсидия на государственное (муниципальное) задание может быть уменьшена в течение года, при этом покрытие дефицита средств является обязанностью самих учреждений за счет оказания населению платных услуг, что вступает в определенное противоречие с некоммерческим характером их деятельности.

Все вышесказанное позволяет определить перечень вопросов методологического и прикладного характера, решаемых в системе индикативного управления на уровне отдельных организаций (на микроуровне) и рассмотрения их как объектов управления.

3.3 Параметры организаций – объектов индикативного управления

Деятельность организации общественного сектора возможно представить как открытую систему, имеющую в своем составе три условные подсистемы («Вход», «Преобразование», «Выход»), с помощью которых поддерживаются необходимые и вынужденные связи с множеством экономических акторов, и через которые проходят возмущения (влияние) факторов внешней и внутренней среды [69, 99, 208, 219, 318, 331, 384].

Выполнив теоретические и эмпирические обобщения, следуя логике системного подхода, автор представляет названные подсистемы в исследовании следующим образом:

Через подсистему «Вход» в организацию *поступают ресурсы*: финансовые – отраженные и запланированные в государственном заказе; материальные – зафиксированные в региональных программах развития соответствующей сферы, приобретаемые централизованно для организаций органами исполнительной власти; технологические и информационные – передаваемые организации на возмездной или безвозмездной основе регулирующими (надзорными) органами или деловыми партнерами, общественными институтами; трудовые – приходящие в организацию в рамках кадровой политики организации. *Обращаются клиенты* – физические или юридические лица, желающие получить определенный набор общественных благ (услуг) установленного качества и в ограниченные сроки. *Проникают возмущения внешней среды* – применительно к микроуровню – это действия поставщиков ресурсов, технологий, техники, персонала, финансов, а также политические, международные, национальные, региональные факторы, действия конкурентов, контактной аудитории, конкурентной среды, уровень культуры населения и прочее, способное оказать значимое влияние (позитивное или негативное) на способность организации выполнять свои

функции, в том числе по достижению плановых значений целевых индикаторов.

Подсистема «Преобразование» – это внутренняя среда организации, в которой управляющая часть подсистемы оказывает воздействия на поддерживаемые и управляемые параметры организации (см. рис. 1.3) для трансформации поступивших ресурсов в общественные блага (услуги).

Подсистема «выходов» – предоставление благ (продуктов или услуг) и некоторых экстерналий (удовлетворенность клиентов, получивших услугу; экспертиза качества оказанных услуг; все виды отчетности; выполнение государственного/муниципального задания; освоение средств; социальный имидж организации и прочее).

Системная декомпозиция организации как объекта индикативного управления позволяет описать процессы ее функционирования (рис. 3.6), определить их взаимосвязи и направленность, необходимые для формирования в последующем системы индикаторов – основы индикативного управления.



Рисунок 3.6 – Процесс функционирования организации общественного сектора (сост. автором)

Выявленные ранее институциональные связи организаций, реализуемые во внешней и внутренней среде, определяют особенности данных организаций как объектов индикативного управления, в том числе за счет сопоставимости с изменяемыми параметрами деятельности в методологическом контуре индикативного управления (см. рис. 1.3):

1) диверсифицированный набор оказываемых услуг (на макроуровне – различия по отраслевому признаку; на микроуровне – различия по видам услуг соответственно профилю (специализации));

2) многофакторность социально-экономического планирования, усложняющая прогнозирование результатов (зависимость организации от других хозяйствующих субъектов; многоканальность финансирования; динамичная структура обслуживаемых потребителей и прочее);

3) важность стандартизации производства благ с позиции «проблема потребителя – устранение проблемы» и алгоритмизации производственных процессов взаимодействия с клиентами;

4) сложность координации внутренних социальных процессов, поскольку в создании услуги задействован персонал, живые люди, с индивидуальными компетенциями, мотивацией, ценностями, из-за чего различается длительность оказания и качество благ;

5) необходимость одновременного оценивания результатов работы с экономической позиции и требований отраслевой эффективности, определяющая необходимость автоматизации процессов управления, в том числе мониторинга;

6) сохранение реального разграничения между гарантированным объемом услуг (благ), предоставляемых гражданам на безвозмездной основе, и коммерческой деятельностью, основанной на рыночных принципах, одновременно отвечающих единым критериям качества и безопасности;

7) формирование различных экстерналий в которых заинтересованы различные экономические акторы – клиенты или партнеры организации;

8) неоднозначность восприятия конечных результатов деятельности организации с позиции различных субъектов (органов власти, руководства и персонала организации, клиентов, бизнес-партнеров и др.).

Названные уникальные особенности организаций как объектов индикативного управления дополняются спецификой в зависимости от сферы деятельности организаций, однако с методологической точки зрения они являются общими для разных отраслей и достаточными для создания систем индикативного управления. В рамках данного исследования предпринята попытка рассмотреть это на примере организаций одной из отраслей – здравоохранения, поскольку именно здесь установлено наибольшее число пилотных проектов внедрения подобных систем, а также имеется накопленный статистический ряд данных о результатах и их эффективности [356].

Организации сферы здравоохранения (ОСЗ) ориентированы на производство и предоставление медицинских услуг для населения [5, 6], могут быть созданы как юридические лица Правительством России, субъектами РФ и частными лицами, иметь различную организационно-правовую форму.

ОСЗ в полной мере подвержены тем «провалам», институциональным «ловушкам» и перекосам, которые действуют в сфере производства общественных благ, подробно описанным в предыдущих главах диссертационной работы. Перечислим некоторые из них.

Так, стратегическое управление на макроуровне осуществляется по государственной программе развития, при этом ее цели не являются преемственными по отношению с ранее действовавшими Национальным проектом «Здоровье» или Программой модернизации здравоохранения субъектов Российской Федерации [81, 406].

Сравнивая систему здравоохранения России с другими странами, эксперты Всемирного банка по здравоохранению региона Европы и Центральной Азии сделали заключение о том, что достигнуть имеющихся результатов в состоянии здоровья населения Российской Федерации можно

было затратив на сорок процентов меньше средств. В том числе, это происходит по причине нежелания государства учитывать интересы социально-экономических партнеров ОСЗ, приводящее систему здравоохранения к краткосрочным и несистемным позитивным результатам [457], в то время, как только путем задействования и вовлечения в реализацию национальной политики охраны здоровья максимально широкого круга экономических акторов, координации и согласования усилий всех заинтересованных сторон, возможно добиться прорыва в этой сфере, отмечается в рекомендациях Всемирной организации здравоохранения [451].

Кроме того, более 15-ти лет сохраняется вектор по сверхдецентрализации¹, наделению региональных систем здравоохранения полномочиями и ответственностью по охране здоровья граждан на подведомственной территории и фактической обязанности организаций выступать на рынке медицинских услуг полноправными хозяйствующими субъектами, что приводит к названному перекосу (см. рис. 2.1), когда ОСЗ не могут и не заинтересованы обеспечивать баланс интересов между государственными обязательствами, запросами различных заказчиков и собственными экономическими целями [8].

Придерживаясь логики настоящего исследования, проведем конкретизацию организаций системы здравоохранения как объектов индикативного управления, необходимую для дальнейшей разработки и конкретизации методик и инструментов рассматриваемой концепции менеджмента.

¹ Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.; Федеральный закон Российской Федерации от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»; Федеральный закон Российской Федерации от 06.11.1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»; Федеральный закон Российской Федерации от 11.04.1998 г. № 55-ФЗ «О ратификации Европейской хартии местного самоуправления».

Диверсифицированный набор оказываемых услуг – предполагает функционирование различных типов организаций системы здравоохранения, оказывающих различные медицинские услуги [409]. Ежегодно государство самостоятельно планирует объемы и виды медицинских услуг по укрупненным группам, формализованные в государственных заданиях каждого региона России, образующую основу для дальнейшего расчета материально-технических и кадровых ресурсов, а в последнее время побуждающие к их сокращению за счет уменьшения различных видов медицинской помощи. В тоже время, при использовании индикаторов составить сбалансированный ассортимент услуг будет значительно легче, за счет определения необходимых ресурсов с использованием очевидной связи между процессами – «постановка задачи» – «планирование ресурсов», выраженной через индикаторы, характеризующих текущее состояние ОСЗ и сформировавшуюся потребность. Также возможно сокращение реально невостребованных населением услуг, выявление пиков обращаемости пациентов за различными видами медицинской помощи и прочее.

Многофакторность социально-экономического планирования. В данном аспекте деятельность ОСЗ имеет ряд специфических особенностей, затрудняющих общее управление, а именно: 1) практика искажения статистических данных для формирования «нужной» отчетности, возможная счет широкого диапазона кодирования результатов деятельности ОСЗ в отраслевых статистических формах; 2) использование структурными подразделениями разнородных, несопоставимых величин, подлежащих единому нормированию; 3) отсутствие какого-либо учета за различными параметрами деятельности, отражающимися, например, в бухгалтерской отчетности через коэффициент накладных расходов; 4) интервальный период получения данных, связанный с длительностью оказания самой услуги и получение результата (эффекта) отсроченного во времени; 5) обширное пространственное размещение ОСЗ, вызывающее затруднение при сборе, обработке и систематизации информации, поступающей из различных

(удаленных) подразделений; 6) динамично изменяемая гендерная структура клиентов и, следовательно, получаемая от них информация имеет тенденцию к постоянному изменению. Названные трудности практически неустранимы при существующей системе менеджмента, но могут быть отчасти нивелированы в индикативном управлении, в том числе за счет: 1) интегральной оценки общего состояния ОСЗ на основе сводного показателя, например, качества медицинской помощи; 2) проведения кластеризация информации для определения корреляции между слабо структурированными или не формализуемыми аспектами работы организации; 3) уменьшения пространственной размерности объекта управления путем выявления внутренних «центров ответственности» и прочее.

Стандартизация и алгоритмизация процессов. В границах данной особенности ОСЗ как объекта управления проявляется негативное влияние наличия множества заказчиков. Так, например, результат лечебного процесса может иметь противоречивый результат, с одной стороны, изменения в состоянии здоровья по ощущениям пациента, с другой, изменения, отмеченные в медицинской документации. И без проведения ведомственной или вневедомственной экспертизы качества медицинской помощи невозможно определить какой из исходов является верным. Это порождает тот самый конфликт интересов, о котором было уже много сказано, между участниками системы – органами государственного управления, организациями системы здравоохранения и пациентами по поводу разной трактовки «качества медицинской помощи» [206, 222]. Помимо того, что ключевой процесс ОСЗ – лечебный процесс, может завершиться с различными (зачастую непредсказуемыми) результатами, он еще дополнительно осложняется рядом факторов. К их числу мы относим: 1) результаты оперативной работы врачей-специалистов не поддаются текущему автоматизированному контролю со стороны менеджмента ОСЗ; 2) процессы оказания медицинских услуг и учета затрат функционируют параллельно и фактически конфликтуют между собой, так как имеют разные цели; 3) общий

учет расходов в ОСЗ осуществляется котловым методом, управленческий учет ведется фрагментарно; 4) отсутствие общей критериальной системы оценки итоговых результатов деятельности ОСЗ, признаваемой большинством стейкхолдеров системы; 5) система управления не имеет модуля (раздела) работы по перспективному планированию развития организации; 6) существующая практика менеджмента не заинтересована в инициации внутриорганизационных изменений и не имеет методологической базы для их проведения. Применение подходов индикативного управления способно обеспечить лечебный процесс определенным уровнем рутинности, синхронизировать его с управленческой деятельностью, что, в свою очередь, необходимо для выделения «центров ответственности», организации логистики движения пациентов, текущего учета затрат, инициации необходимых внутриорганизационных трансформаций и прочего.

Координация внутренних социальных процессов. Развитие научно-технического прогресса и средств коммуникации приводят к вовлечению в лечебный процесс большого количества врачей-специалистов, параклинических и хозяйственных служб, происходит разобщение врачебного медицинского и среднего медицинского персонала, выполняющего определенные фрагментарные диагностические, консультационные, инструментальные и прочие манипуляции. Это влияет на общее удорожание услуг, увеличение временных затрат на непосредственное оказание медицинской помощи и менеджмент, возрастает вероятность наступления всех видов рисков. Помимо этого, из управленческого цикла выпадают процессы, связанные с самостоятельным перемещением пациентов между структурными подразделениями и сбор (хранение и передача) необходимой первичной медицинской документации из разных источников. Как результат – несогласованность, раздробленность, накопление системных ошибок, потеря ресурсов, слабая управляемость работы ОСЗ.

Концептуальные подходы индикативного управления способны изменить сложившуюся ситуацию и обеспечить необходимую рационализацию управляющей системы. Для этого предусмотрена возможность реинжиниринга бизнес-процессов, которые проектируются от проблем клиента (пациента) и выстраивания необходимых поддерживаемых и изменяемых процессов [33, 90, 278, 436].

Информационное обеспечение процессов управления. Информатизация системы здравоохранения была объявлена приоритетной задачей задолго до того, как на национальном уровне заговорили о необходимости выстраивания цифровой экономики и предоставления большого количества услуг в электронном виде. В настоящее время задачи, процессы, требования к результатам информатизации закреплены в более чем 60-ти нормативно-правовых документах различного уровня. Безусловно, достигнуты определенные позитивные результаты на региональном уровне [73, 75], в ЦФО на сегодняшний день хорошие результаты по информатизации здравоохранения демонстрирует Москва, Московская, Белгородская, Воронежская и Орловская области.

Однако основные разработки ведутся для решения узкопрофильных задач, несвязанных между собой единым агрегирующим программным продуктом: 1) поддержка принятия решений врачами-специалистами по тактике ведения больных или лекарственных назначений; 2) автоматическое заполнение первичной медицинской документации; 3) автоматизация работы бухгалтера ОСЗ и врача-статистика.

Процессы автоматизации в прочих направлениях деятельности ОСЗ происходят со значительным отставанием от реальных запросов пользователей. Во многом это определяется рядом пробелов в менеджменте: 1) сохраняющаяся длительное время низкая компьютерная грамотность работников сферы здравоохранения, не смотря на приход молодых специалистов; 2) недостаточное количество персональных компьютеров и средств связи в ОСЗ, особенно расположенных в сельской местности; 3)

основной акцент сделан на автоматизации бюджетных процессов для контроля за расходованием бюджетных субсидий и субвенций; 4) руководство ОСЗ не рассматривает автоматизации как внутренний ресурс повышения эффективности работы организаций; 5) на федеральном уровне к настоящему времени не сформировано единое информационное пространство, способное включить в себя все субъекта и каждую ОСЗ; 6) отсутствует государственное регулирование и стандартизация в области разработки специального программного обеспечения [106, 108, 120, 135].

В свою очередь, индикативное управление, основывающееся на определенной стандартизации внутриорганизационных процессов, применении ограниченного числа индикаторов, обоснованном ресурсном обеспечении (в том числе в части приобретения персональных компьютеров), предполагающее работу с IT-продуктами и прочее, способно обеспечить выработку единого видения в области автоматизации менеджмента организаций системы здравоохранения.

Коммерциализация и клиентоориентированность. Общественная значимость работы ОСЗ берет свое начало в 41 статье Конституции Российской Федерации [1], гарантирующей право граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь. В свою очередь, это право определяет определенную иерархию конституционных прав человека более высокого уровня – на достойное существование и свободное развитие (пункт 1 статьи 7 Конституции России), которые, следуя общей логики, гарантируют право на жизнь.

Законодатель предполагает, что для реализации конституционного права на достойную жизнь, гражданину необходимо гарантировать возможность получать минимальный набор общественных благ на безвозмездной основе (особенно при наступлении социальных рисков), который обеспечит формирование определенного духовного и физического благополучия человека. Данный уровень является, так называемым,

бюджетно-защищенным и должен реализовываться вне зависимости от различных политических и экономических событий в стране.

Конституционное право на свободное развитие предполагает неограниченный доступ гражданина к получению дополнительных общественных благ, превосходящих в количественно-качественном выражении уровень, принятый для достойной жизни. Это могут быть услуги в области культуры, образования, здравоохранения, саморазвития и прочее. Для реализации этого права государством создаются условия поощрения предпринимательской инициативы.

Как уже отмечалось, система здравоохранения подвержена тем же «провалам» рынка, что и вся сфера производства общественных благ, поэтому она не лишена определенного декларативного характера государственных гарантий в части предоставления определенных объемов и видов медицинской помощи для граждан на безвозмездной основе. В наших исследованиях мы смогли однозначно доказать, что ОСЗ стремятся увеличивать объемы платных медицинских услуг или подменять им те услуги, которые должны оказываться пациентам бесплатно, за счет средств обязательного медицинского страхования. Подобная практика на протяжении двадцати лет является объектом полемики, но ученые и практикующие специалисты сходятся во мнении, что в рамках применяемой концепции управления здравоохранением эта проблемы решена быть не может.

Мы считаем, что индикативное управление обеспечит сбалансированность между реализацией названных конституционных прав граждан, в том числе за счет применения авторской методики управления предпринимательской деятельностью ОСЗ, позволяющей: 1) установить границы в каждом субъекте РФ между платными и бесплатными видами медицинской помощи, оказываемыми в государственных и коммерческих организациях здравоохранения соответственно; 2) стимулировать развитие спроса на современные медицинские услуги; 3) обеспечить последовательное и целенаправленное развитие рынка платных медицинских услуг на уровне

регионов, без которого происходит дефрагментация этапов лечебного процесса и потери единого врача, отвечающего за состояние пациента в динамике; 4) заменить неформальные платежи на цивилизованные договорные отношения между пациентами и врачом-специалистом; 5) осуществлять планирование и развитие коммерческой деятельности на основе системного анализа, а ситуационных решений; 6) сформировать легальный источник дополнительных доходов для работников ОСЗ; 7) прекратить уход специалистов в коммерческие организации здравоохранения; 8) наделить пациентов правом влиять на объемы и качество получаемых услуг за счет получения статуса полноправного участника процесса, которого они лишены в текущей ситуации, чтобы было отмечено ранее в работе; 9) реализовать профессиональную конкурентную борьбу между врачами-специалистами за пациента; 10) применять единые лучшие практики государственной медицины, в том числе обеспечивающиеся за счет выполнения жестких стандартов в области качества, в коммерческом здравоохранении; 12) обеспечить преемственную связь бесплатной и коммерческой медицины внутри ОСЗ [335, 342, 457, 469].

Генерирование экстернальной эффективности. В 80-х годах 20 века эксперты Всемирной организации здравоохранения на основании проведенного обширного валеологического анализа сделали заявление, которое остается не опровергнутым до сих пор – вклад в реальное изменение состояния здоровья пациента со стороны системы здравоохранения составляет не более 15%, хотя пациенты оценивают его на уровне 95%. И логичным выглядит утверждение о том, что чем больше клиенты верят в способность системы или отдельной организации помочь в разрешении их проблем, тем сильнее будет их желание работать в партнерстве. Данный факт обязательно должен быть использован в менеджменте ОСЗ. Однако, как мы уже отмечали, у ОСЗ множество заказчиков, имеющих свое представление об эффективности организации. Поэтому оценка деятельности организаций системы здравоохранения на основе мнений внешних субъектов должна проводиться в

комплексе, включая оценки основных участников контактного окружения организации, только таким образом можно обеспечить определенную объективность. В современно менеджменте один инструмент способен адекватно использовать выгоду от восприятия внешними субъектами организации для реализации ее собственных целей – это технология управления имиджем, то есть выбор этого инструмента как одного из методов-регуляторов является допустимым [179, 239, 310, 371, 443, 444, 460].

Процедуры определения качества работы. Проблема качества медицинских услуг остается на повестке ученых не одно десятилетие, проведены многочисленные исследования в области методических подходов, стандартов, методов определения качества и организационных технологий по его поддержанию [154].

В системе индикативного управления качество работы ОСЗ может быть представлено через систему показателей, описывающих лечебный и прочие процессы через их механистическое восприятие, оценочной базой являются медико-экономические стандарты (МЭС), удовлетворенность клиентов, работа персонала организации и прочее [223, 405].

Системный подход позволил раскрыть процесс функционирования организации социальной сферы и выявить их особенности как объекта индикативного управления. Помимо прочего, это необходимо для выполнения одного из требований индикативного управления, связанного с координированным развитием и последовательной оценкой социально-экономической сферы деятельности объекта управления. Кроме того, результаты проведенного исследования подтверждают наличие одних и тех же институциональных ловушек на макро- и мезоуровнях, влияющих на результативность управления организациями.

Взаимосвязь и взаимообусловленность деятельности разноуровневых субъектов индикативного управления подтверждает необходимость партнерства между ними, косвенной координации со стороны государства, межотраслевого или межведомственного взаимодействия, в совокупности

обеспечивающего преодоление однотипных институциональных ловушек, типовых организационных проблем, снижение субаддитивных издержек оказания услуг и др., отражающихся в согласованной постановке целей, проектировании индикаторов, мониторинге и реализации всех прочих этапов индикативного управления.

На основании результатов теоретических исследований в первых двух главах диссертационного исследования разработан механизм эффективного индикативного управления, включающий использование индикаторов и выполнение двух функций: 1) передаточной – транспонирование инициации организационных изменений с макроуровня управления на микроуровень; 2) преобразовательной – создание условий для корректировки деятельности организаций. Предлагаемый механизм основан на двух теоретических допущениях о том, что, субъекты управления должны быть максимально вовлечены и заинтересованы в применении индикативного подхода к управлению и сам механизм будет включать минимальное и достаточное число элементов. К числу данных элементов были отнесены: субъекты (Subject, S) и объекты (Objects, O) управления, цели (Purpose, P), способы (Ways, W) и средства (Means, M) их достижения, формы использования средств (Forms, F), результаты (Results, R) и критерии (Criteria, C). Для иллюстрации логической связи элементов механизма подготовлена соответствующая телеологическая графическая модель, которая в дальнейшем была конкретизировано применительно к целям исследования расширенным числом элементов и представлена в виде графической модели механизма индикативного управления организациями. Действие предложенного механизма управления выражено в виде математической модели матричного вида. Механизм обеспечивает разрешение противоречий между государственными институтами и организациями по поводу производства и потребления общественных благ, спроса и предложения на рынке за счет отражения объективных экономических отношений и законов, воспринимаемых субъектами управления с помощью использования

индикаторов, названных функций и учета институциональных особенностей и свойств организаций как объектов индикативного управления.

Анализ практики реализации индикативного управления позволил концептуально описать существующий механизм государственного индикативного управления, выявить и систематизировать его недостатки. Установлено, что у принятой модели индикативного управления имеется ряд критических ограничений, которые не позволяют достигать цели современной национальной политики России. Об этом свидетельствует проведенный автором анализ реализации государственных программ, установивший связь между невыполнением целей и деформациями методологии индикативного управления, в том числе принципов целеполагания, организации мониторинга и игнорирования влияния институциональных рисков. Подобные выводы стали возможными за счет фокусирования исследования на некоторой совокупности организаций одной из отраслей.

Управление организациями общественного сектора должны проводится с учетом их определенных особенностей: 1) координация деятельности субъектов рынка осуществляется преимущественно на неконкурентной основе, без возможности применения самоорганизации рынка; 2) общественные блага являются центральным элементом, относительно которого строятся производственные и организационные отношения; 3) общественные институты являются инструментами государственного регулирования процессов производства и потребления общественных благ (социальных услуг); 4) развитие человеческого капитала и повышение качества жизни общества являются стратегическими целями функционирования отрасли; 5) деятельность субъектов – организаций связана: а) с производством и предоставлением благ; б) установлением права на их получение; в) предоставлением помощи в получении; г) финансированием или субсидированием их производства и получения; д) участие государства продуцирует возникновение положительных социальных эффектов

(экстерналий), пользователями которых являются субъекты, не всегда лично участвующие в потреблении благ.

Анализ институциональных связей позволил установить следующие особенности. Социальные блага имеют множество заказчиков. Это приводит к возникновению широкого спектра запросов к производителям и искажению представлений о качестве предоставляемых благ, в этой связи основные полномочия по его установлению берет на себя государство. И население как основной выгодоприобретатель, потребляющий наибольшее количество благ, имеет наименьшее влияние на их спектр и качество. Между затрачиваемыми ресурсами, объемом, структурой, качеством, доступностью благ не может быть статистической зависимости в масштабах всей сферы в целом, также потребление благ происходит в комплексе, они дополняют друг друга, и снижение удовлетворенности клиента от получений одной переносит общий негатив на всю сферу. Организации принимают множество сигналов и возмущений из внешней среды, при концентрации всех запросов на изменения на уровне федеральных органов исполнительной власти их возможно выразить в виде определенных индикаторов и рекомендации по стратегическим направлениям развития.

Используя системный подход проведена декомпозиции процессов производства общественных благ, протекающих внутри организаций по трем подсистемам «Вход», «Преобразование», «Выход». Это позволило взглянуть на организации общественного сектора с позиции их особенностей как объектов управления в системе индикативного управления. Всего выделено восемь таких особенностей, которые будут учтены при разработке параметров деятельности, определяющих способность организации достигать поставленных целей.

ГЛАВА 4 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

4.1 Методика индикативного управления и интегральные параметры деятельности

Одной из научно-прикладных задач настоящего исследования является разработка методического подхода, при помощи которого через систему индикаторов возможно отразить системно-динамические возможности и институциональные особенности организаций общественного сектора, конкретных его отраслей, а также специфичные процессы деятельности организаций как таковых. Поскольку теоретические исследования на организационном уровне в отечественной науке начаты сравнительно недавно (примерно, с начала 2010-х годов), в настоящее время можно говорить о формирующемся методолого-методическом подходе. Однако их прикладное воплощение уже можно проследить в ряде практик государственного менеджмента: например, упоминавшиеся ранее майские указы Президента России 2012 года, государственные программы Российской Федерации (см. раздел 3.3), одной из самых масштабных (6-е место из 44) среди которых стала программа развития здравоохранения. Ранее, в период экономического подъема 2000-х годов, финансирование здравоохранения шло опережающими относительно роста экономики темпами (в 2004-2007 гг. расходы на здравоохранение выросли с 3,3 до 4,0% ВВП) [284]. В то же время наращивание расходов не привело к достижению поставленных целей повышения качества здравоохранения в полном объеме: по мнению аудитора Счетной палаты А. Филипенко, «ожидаемого роста эффективности и доступности медицинской помощи не произошло».

На фоне сокращения бюджетных возможностей России в современном периоде, по данным экспертов Высшей школы экономики [282], к 2019-2020 гг. доля расходов консолидированного бюджета на здравоохранение снизится до 3,1% (это самый низкий уровень после 2005-2006 гг.), при сохранении в неизменном виде обозначенных в майских указах Президента России целей. Запланированные масштабы работ в отрасли по-прежнему огромны: на 2017-2020 гг. программой предусмотрено федеральное финансирование мероприятий в объеме свыше 1,2 трлн рублей.

Помимо объемов финансирования и жесткой бюджетной политики следует учитывать и еще ряд обстоятельств:

- институциональная среда организаций здравоохранения включает множество стейкхолдеров, факторов влияния, использует различные модели финансирования, допускает «провалы» рынка и формирует институциональные «ловушки»;

- оценка результатов и эффективности работы организаций здравоохранения усложнена многообразием и комбинацией интернальных и экстернальных эффектов деятельности, а также различиями представлений о конечном продукте (результат оказанной услуги) у потребителей (пациентов);

- сложная система документооборота и отчетности, как внутренней, так и внешней, генерирует большие массивы информации, является трудоемкой, не всегда релевантной для принятия оперативных и стратегических решений.

В совокупности эти факторы обусловили выбор из всей совокупности объектов общественного сектора организаций здравоохранения в качестве пилотных для апробации авторской методики ИУ. Апробация позволяет проверить, возможно ли на практике инициировать организационные изменения и обеспечивать при этом согласованные и скоординированные действия всех акторов сферы здравоохранения, не утратив достигнутых ранее позитивных результатов с точки зрения показателей здоровья людей. Кроме этого, здесь реализованы первые пилотные проекты внедрения систем индикативного управления, уже получены определенные результаты (как

положительные, так и отрицательные), что позволяет использовать их для критического осмысления авторской теоретико-методологической концепции и эмпирического изучения практикоприменимости предложенных инструментов менеджмента.

Разработанная методика индикативного управления может быть представлена в виде процесса: I этап – Определение основных целей и параметров деятельности организации; II этап – Формирование системы индикаторов; III этап – Расчет величины индикаторов и применение управленческих методов-регуляторов; IV этап – Мониторинг достигнутых индикаторов, разработка (при необходимости) программы развития организации, регулирование и корректировка параметров соответствующего этапа в контуре индикативного управления (рис. 4.1). Методика имеет универсальный характер, применима для организаций различных отраслей общественного сектора экономики, специфичными являются набор показателей-индикаторов и достигаемые результаты. В частности, методика позволяет решить ряд актуальных задач:

1) производить своевременную оценку социальных, экономических и медицинских результатов работы как отдельных ОСЗ, так и всей отрасли в целом, при невысоких затратах всех видов ресурсов;

2) используя универсальные индикаторы осуществлять сравнение разнопрофильных организаций системы здравоохранения, в том числе из различных субъектов РФ;

3) формировать информационную базу для принятия управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов внутри отрасли между ОСЗ или внутри самой организации ее между структурными подразделениями;

4) накапливать и детализировать информацию для выявления частных проблем, обычно не отражаемых в стандартной отчетности;

5) выявлять, систематизировать и группировать типичные проблемы в работе, характерные для многих организаций системы здравоохранения, для выработки своего рода универсального решения.



Рисунок 4.1 – Методика индикативного управления организациями общественного сектора (сост. автором)

В начале управленческого контура действий должны быть определены целевые параметры деятельности организаций. В настоящем исследовании в качестве таковых определены следующие: отраслевая эффективность, социальная эффективность, бюджетная эффективность. Их конкретизация и расшифровка зависят от разработчиков, их экспертных представлений о характере процессов и результатов конкретных организаций. Например, авторами исследования в рамках первого этапа методики проведен экспертный опрос, поскольку процессы организаций здравоохранения [365] имеют выраженный слабоструктурированный характер, сколь-нибудь полно их можно описать только с помощью обобщений экспертных мнений, формирующих эмпирическую базу, пригодную для дальнейшего применения.

В научной литературе описаны различные методы отбора экспертов, в числе наиболее часто упоминаемых выступают метод взаимооценки компетентности и метод самооценки компетентности. Однако они не лишены недостатков, например, самооценка может отражать уровень уверенности эксперта в своих знаниях [56, 413], а при взаимооценке на первый план могут выйти межличностные отношения – сфера здравоохранения является достаточно закрытой системой, поэтому большинство специалистов хорошо знакомы друг с другом и при оценке могут руководствоваться личными симпатиями и антипатиями.

Применение формальных показателей (опыт работы, занимаемая должность, число реализованных проектов и прочее) может значительно облегчить процесс отбора экспертов, однако подобная информация не всегда имеется в свободном доступе.

Исходя из выявленных ограничений, в рамках настоящего исследования, отбор экспертов проводился из пула высококвалифицированных сотрудников сферы здравоохранения, зарекомендовавших себя профессионально, что подтверждается наличием информации в открытых источниках, в количестве 10-30 человек [235, 369].

В рамках диссертационного исследования к экспертному опросу, проводимому в три этапа, было приглашено 20-ть специалистов (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Распределение экспертов

№ п/п	Наименование организации	Количество экспертов
1	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	3
2	Управление здравоохранения Администрации города Белгорода <i>(в настоящее время упразднено)</i>	2
3	Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Белгородской области	3
4	Управление Росздравнадзора по Белгородской области	1
5	Медицинская акционерная страховая компания (г. Белгород)	2
6	Белгородская областная клиническая больница Святителя Иоасафа	2
7	Детская областная клиническая больница	2
8	Городская больница №2 г. Белгорода	2
9	Чернянская центральная районная больница	1
10	Санаторий «Красиво»	1
11	Медицинский информационно-аналитический центр	1
Итого		20

Перед экспертами была поставлена задача внести в учетную форму (приложение Е) не более двадцати параметров (направлений) работы организаций системы здравоохранения, которые по принципу Парето оказывают 80% влияния на достижение организациями своих целей. При этом параметры: 1) не должны быть узкоспециализированными, свойственными определенному типу ОСЗ, иметь универсальный характер; 2) проведение оценки и анализа данных параметров должно обеспечить руководство ОСЗ наиболее полной информации о состоянии объекта управления.

При ограничении количества параметров мы исходили из того, что все процессы внутри организации являются взаимосвязанными и важно установить, согласно сути индикативного управления, определенные «центры ответственности», которые влияют на несколько направлений работы одновременно.

Для ускорения и облегчения выполнения задания экспертами, нами были сформулированы основные цели деятельности организаций системы здравоохранения, в результате эксперты смогли представить те или иные параметры деятельности с позиции оказания влияния на реализацию целей.

Основываясь на результатах анализа институциональных связей, системного анализа особенностей организаций как объектов индикативного управления, проведенного в третьей главе диссертационной работы, и ключевых видах деятельности ОСЗ (медицинской, социальной и экономической), мы представили организацию системы здравоохранения как динамичную и многофакторную систему, для того чтобы установить наиболее постоянные явления, возникающие в ходе многократного повторения внутриорганизационных процессов, которые в укрупненном виде при определенных допущениях представляют собой результаты работы организации. К их числу были отнесены:

- «Выполнение государственного задания» – результат, характеризующий объем и качество предоставленных медицинских услуг, отражающий отраслевую (медицинскую) эффективность;
- «Удовлетворенность пациентов медицинской помощью» – результат, агрегирующий множество процессов по взаимодействию сотрудников ОСЗ с пациентами, свидетельствующий о социальной эффективности;
- «Исполнение консолидированного бюджета» – результат экономической работы ОСЗ, зависящий от качества процессов экономического планирования, соблюдения расчетно-кассовой дисциплины, ведения бухгалтерского и статистического учетов и прочего.

На втором этапе экспертного опроса для снижения вариабельности, полученные ответы были разделены и систематизированы по содержанию. Ответы, представленные единично или повторяющиеся не более двух раз, были исключены из дальнейшей работы. Таким образом, осталось 27 вариантов – параметров, влияющих на достижение перечисленных выше целей ОСЗ, которые повторно были предложены специалистам для

сокращения общего числа параметров до 15-ти путем исключения косвенных или второстепенных (приложение Ж). На третьем этапе с использованием метода «Дельфи» эксперты группировали 15-ть параметров в два блока по первоочередности влияния на цели и по масштабности относительно друг друга (приложение И).

Собранная информация позволила разработать уникальную для ОСЗ систему параметров деятельности, имеющую иерархическую структуру и обладающую универсальным характером применения (рис. 4.2, где литеры («А», «В» и «С» означают задание (**A**ssignment), бюджет (**B**udget) и клиент (**C**ustomer) соответственно).

Данная система представляет собой решение научной задачи по разработке прикладного инструмента реализации индикативного управления в организациях системы здравоохранения, так как включенные в нее элементы соответствуют изменяемым параметрам в контуре индикативного управления (см. раздел 1.3), позволяют планировать и ставить реалистичные цели, реализовать потенциал мониторинга, поддаются преобразованию с использованием установленных методов-регуляторов (см. главу 2), учитывают особенности ОСЗ как объектов управления (см. раздел 3.3). Иными словами, концепция управлением организацией переходит на индикативную основу – данные параметры через систему индикаторов могут быть интегрированы в систему мезоуровня, на основании собранной информации о состоянии параметров даются прогнозы о возможности достижения совокупной цели – происходит ее корректировка в соответствии с возможностями и индивидуальными задачами ОСЗ, делаются запросы на необходимые ресурсы, запускаются процессы точечных изменений за счет воздействия на определенные «центры ответственности» и прочее.

Важно отметить, что данные параметры имеют корреляцию с индикаторами майских указах (рис. 4.3).

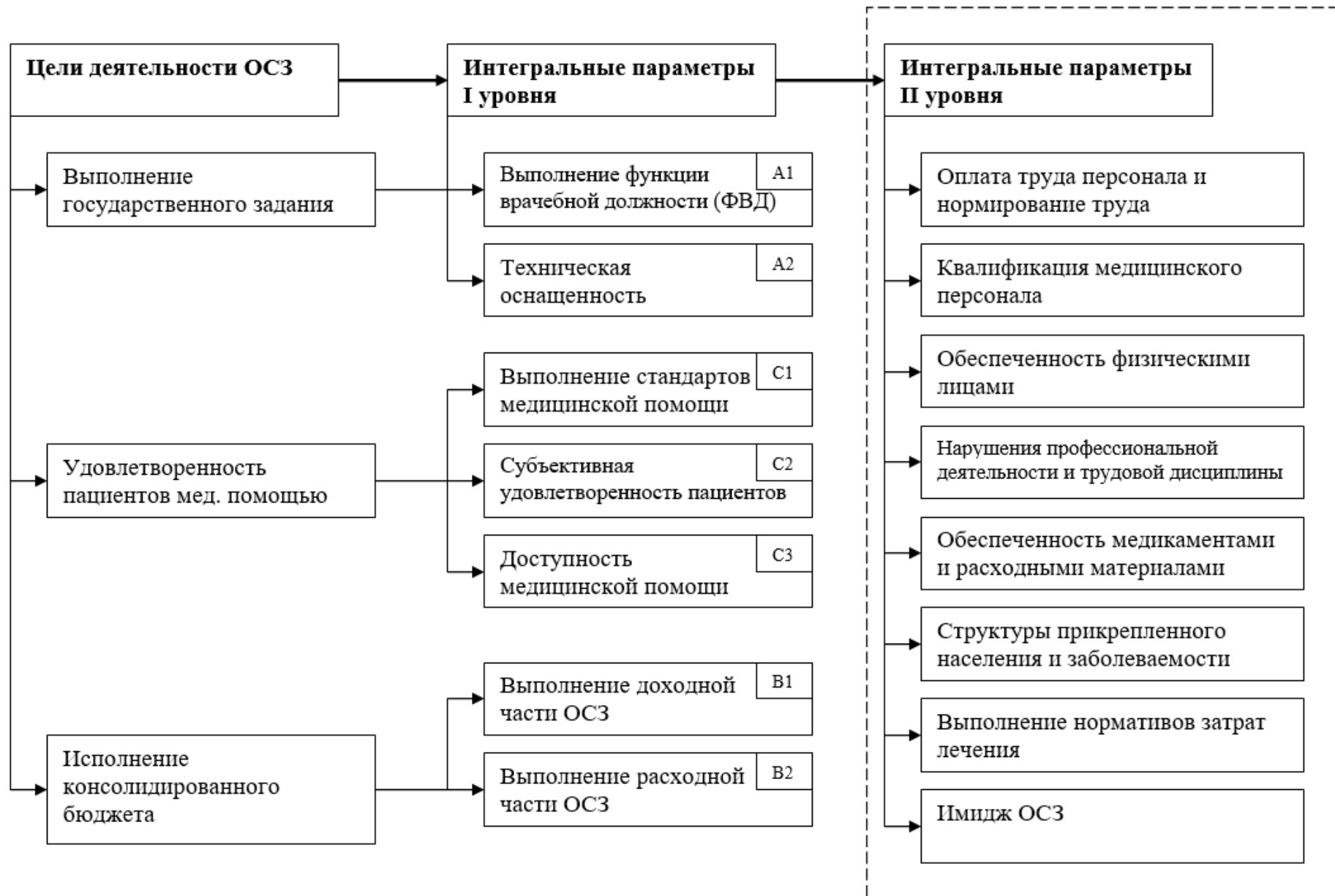


Рисунок 4.2 – Система интегральных параметров деятельности ОСЗ (сост. автором)

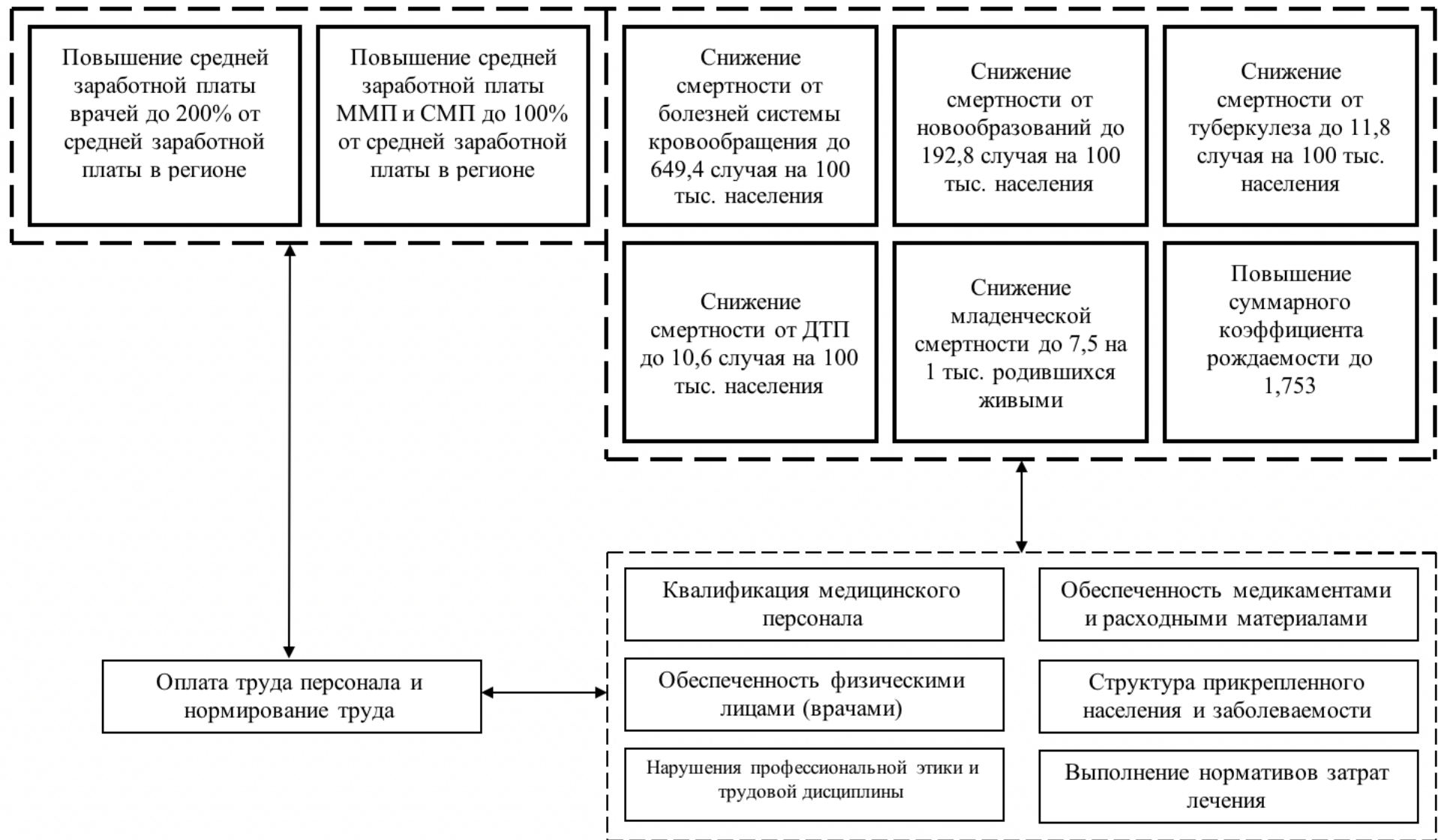


Рисунок 4.3 – Взаимосвязь индикаторов майских указов Президента РФ и параметров оценки деятельности ОСЗ (2012-2018 гг.) (сост. автором)

Кроме того, в 2018 г. Президентом России был подписан новый «майский указ» – «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», который сохранил преемственность в индикативном подходе к управлению. На основании данных указов 24.12.2018 г. Правительство России утвердило национальные проекты общей стоимостью более 20 трлн рублей и системный план развития инфраструктуры страны, определило цели и задачи до 2024 года по соответствующим направлениям. В том числе на национальный проект «Здравоохранение» запланировано 1336 млрд рублей при неизменных основных целях.

Рассмотрим краткую содержательную характеристику выявленных параметров деятельности организаций системы здравоохранения.

– *«Выполнение функции врачебной должности» (A1)* – параметр деятельности ОСЗ, характеризующий выполнение врачами-специалистами, структурными подразделениями организации запланированного объема работы. Углубленный анализ данного параметра позволит выявить дополнительные источники получения денежных средств, например, за счет увеличения ПМУ или корректировки ТПГГ, пути повышения доступности помощи по определенным врачебным профилям, невыполняющим ФВД, перераспределить ресурсы внутри организации от невостребованных услуг в наиболее загруженные подразделения и прочее.

– *«Техническая оснащенность» (A2)* – параметр, дающий комплексную информацию о соответствии обеспеченности различных процессов внутри ОСЗ орудиями труда в соответствии с рекомендуемыми нормативами или объективной потребностью. Управляя параметром, можно повысить качество предоставляемых услуг за счет планирования технического оснащения структурных подразделений, установления очередности их модернизации, планирование расходов на обучение персонала работе с новой техникой и прочее.

– «*Выполнение стандартов медицинской помощи*» (C1) – параметр, определяющий уровень соответствия оказываемых услуг принятым стандартам, влияющий на общую благоприятность исхода лечения пациентов, а, следовательно, удовлетворенность пациента, размеры возможных штрафных санкций за не выполнение стандартов, работу внутренних медико-экономических экспертиз и экономических служб, подающих на оплату счета за оказанную медицинскую помощь.

– «*Субъективная удовлетворенность пациентов*» (C2) – параметр, детерминирующий конкурентоспособность организации и степень лояльности клиентов, непосредственно влияющие на финансовую стабильность ОСЗ. С его помощью можно оперативно выявлять причины жалоб (нареканий) на работу отдельных врачей-специалистов (структурных подразделений), прогнозировать уровень штрафных санкций от страховых медицинских организаций.

– «*Доступность медицинской помощи*» (C3) – параметр, отражающий время ожидания пациентами получения медицинских услуг (стационарных или амбулаторных), свидетельствующий о проблемах организации, сбоях внутриорганизационной логистики движения пациентов, неэффективном использовании или нехватки ресурсов [332, 337].

– «*Выполнение доходной части ОСЗ*» (B1), «*Выполнение расходной части ОСЗ*» (B2) – параметры работы ОСЗ, включающие разнообразные процессы по наполнению бюджета организации и его своевременного и рационального расходования, при детализации собранной информации возможно оценить и устранить затруднения в управленческом учете, экономическом планировании, управлении с кредиторской и дебиторской задолженностью, установить реальный уровень затрат и степень их покрытия из соответствующих источников.

На рассмотренные параметры первого уровня в комплексе влияют параметры второго уровня, также взаимосвязанные между собой.

– *«Оплата труда персонала и нормирование труда»* – параметр, характеризующий комплекс мер, проводимых менеджментом ОСЗ по обеспечению уровня средней заработной платы по категориям персонала кратно превосходящему среднюю заработную плату, сложившуюся в регионе, согласно требованиям майского указа. Управляя данным параметром, можно обеспечить рациональную загрузку сотрудников, сбалансировать штатное расписание, прогнозировать потребность в медицинских кадрах, обеспечивать материальное стимулирование к труду и прочее.

– *«Квалификация медицинского персонала»* – параметр, описывающий общий уровень компетентности и профессионализма сотрудников ОСЗ, а также работу администрации по его развитию, в том числе необходим для кадровой работы (начиная от планирования графиков повышения квалификации и заканчивая стимулированием сотрудников повышать квалификационные категории).

– *«Обеспеченность физическими лицами»* – параметр, отражающий общую кадровую обеспеченности ОСЗ, количественно-качественные характеристики сотрудников, их способность участвовать в реализации поставленных целей и задач и прочее.

– *«Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины»* – параметр качества внутриорганизационного управления, организационной структуры и культуры, проявляющийся в желании (нежелании) сотрудников качественно и своевременно выполнять свою работу, соблюдать регламенты и правила.

– «Обеспеченность медикаментами и расходными материалами» – параметр, включающий процессы по осуществлению закупочной деятельности, управлению остатками, организации хранения и выдачи медицинскому персоналу или пациентам лекарственных средств или изделий медицинского назначения, качеству учета, планирования потребностей и прочее.

– «Структуры прикрепленного населения и заболеваемости» – параметр, необходимый для комплексного анализа внешней среды ОСЗ в части социально-демографических характеристик обслуживаемого населения. Позволяет прогнозировать всплеск сезонных заболеваний, предусматривать дополнительные расходы на обслуживание декретированных групп пациентов, выстраивать партнерские отношения с другими ОСЗ по ведению сложных пациентов, в том числе нуждающихся в высокотехнологичной медицинской помощи.

– «Выполнение нормативов затрат лечения» – параметр, отражающий возможность ОСЗ соблюдать предписанные нормативы затрат, при анализе позволяет однозначно разграничивать проблемы, вызванные общим недофинансированием или неэффективным внутренним менеджментом, также управление по затратам предупреждает перерасход средств, создание ситуаций для хищения и прочее.

– «Имидж ОСЗ» – параметр, используемый для расчета совокупного экономического эффекта от управления работой с ключевыми партнерами (стейкхолдерами) ОСЗ.

Следующий этап методики индикативного управления организациями сферы здравоохранения заключается в определении индикаторов и установлении их нормативных значений, необходимых для количественного измерения описанных параметров, а через них целей деятельности организаций.

4.2 Системы индикаторов оценки деятельности организаций

Следуя общей задаче по разработки универсального инструмента индикативного управления, применяемого в любой организации системы здравоохранения и обеспечивающего сопоставимость и агрегирование результатов на мезоуровне, нами предложена система индикаторов, соответствующих каждому параметру деятельности ОСЗ, с помощью которых они могут быть количественно оценены и сравнены с оптимальными (нормативными) состоянием (приложение К) (таблица 4.2).

Разработанная система индикаторов обладает рядом характеристик, облегчающих ее практическое использование: простота и высокая скорость расчета; удобство получение необходимой для расчета информации; возможность использования при эконометрическом моделировании [336].

Таблица 4.2 – Индикаторы оценки основных параметров деятельности организаций сферы здравоохранения (сост. автором)

Параметры оценки	Индикатор	Способ расчета	Источники данных
1	2	3	4
<i>Интегральные параметры I уровня</i>			
1. Выполнение функции врачебной должности (ФВД)	Уровень выполнения ФВД по врачебным специальностям	Число врачебных специальностей, не выполнивших ФВД / Общее число врачебных специальностей X-1,0	1. Данные статистической службы ОСЗ
2. Техническая оснащенность	Уровень технической оснащенности	Число лечебных отделений (врачебных кабинетов), не соответствующих табелям оснащенности / Общее число лечебных отделений (врачебных кабинетов) X -1,0	2. Данные бухгалтерского учета (учет материалов)

Продолжение таблицы 4.2

1	2	3	4
3. Выполнение стандартов медицинской помощи (МП)	Уровень выполнения стандартов МП	Число фактически выполненных стандартов МП / Плановое число выполнения стандартов МП	1. Данные статистической службы ОСЗ 2. Данные экономической службы ОСЗ
	Уровень оплаты за выполнение стандартов МП	Оплата выполненных стандартов МП (руб.) / Плановая величина финансирования выполнения стандартов МП (руб.)	
4. Субъективная удовлетворенность пациентов	Уровень жалоб пациентов	Число жалоб от пациентов / Число пациентов, обратившихся в ОСЗ в течение отчетного периода X -10,0	1. Данные статистической службы ОСЗ 2. Данные экономической службы ОСЗ 3. Данные общественной приемной ОСЗ
	Уровень расчетов с другими ОСЗ за оказанную помощь прикрепленному населению	Оплата МП, оказанной пациентам, прикрепленным к другим ОСЗ (руб.) / Расходы на оплату МП прикрепленным пациентам в других ОСЗ (руб.)	
5. Доступность медицинской помощи	Длительность ожидания госпитализации	Число пациентов, ожидающих госпитализацию более 3-х суток / Число пациентов, госпитализируемых в сутки x -1,0	1. Данные статистической службы ОСЗ
	Длительность ожидания врачебной консультации (исследований)	Число пациентов, ожидающих врачебную консультацию более 7 дней / Число врачебных консультаций в один день X -1,0	
6. Выполнение доходной части ОСЗ	Уровень выполнения доходной части по ОМС (Бюджетные, Федеральные субвенции, внебюджетная деятельность)	Фактическое финансирование по ОМС (Бюджетным, Федеральным субвенциям, внебюджетной деятельности) (руб.) / Плановое финансирование по ОМС (Бюджетным, Федеральным субвенциям, внебюджетной деятельности) (руб.)	1. Данные бухгалтерского учета 2. Данные экономической службы ОСЗ
7. Выполнение расходной части ОСЗ	Уровень выполнения расходной части по ОМС (Бюджетные, Федеральные субвенции, внебюджетная деятельность)	Фактические расходы по ОМС (Бюджетным, Федеральным субвенциям, внебюджетной деятельности) (руб.) / Плановые расходы по ОМС (Бюджетным, Федеральным субвенциям, внебюджетной деятельности) (руб.)	1. Данные бухгалтерского учета 2. Данные экономической службы ОСЗ

Продолжение таблицы 4.2

1	2	3	4
<i>Интегральные параметры II уровня</i>			
8. Оплата труда персонала и нормирование труда	Уровень оплаты труда ВМП (СМП, ММП, ПП)	Средняя фактически начисленная заработная плата ВМП (СМП, ММП, ПП) / Средняя заработная плата в субъекте РФ	1. Данные региональной службы государственной статистики 2. Данные статистической службы ОСЗ 3. Данные экономической службы ОСЗ
	Уровень планирования ФВД	Величина ФВД по нормативам / Фактическая величина ФВД	
	Уровень динамики выполнения ФВД	Фактическое выполнение ФВД в ОСЗ за отчетный период / Фактическое выполнение ФВД в ОСЗ за предшествующий аналогичный период	
9. Квалификация медицинского персонала	Уровень квалификации ВМП (СМП)	Число ВМП (СМП), имеющего квалификационную категорию / Число ВМП (СМП), имеющего право получить квалификационную категорию по стажу работы	1. Данные отдела кадров ОСЗ
10. Обеспеченность физическими лицами	Уровень обеспеченности ВМП (СМП, ММП, ПП)	Количество физических лиц ВМП (СМП, ММП, ПП) / Количество единиц ВМП (СМП, ММП, ПП), утвержденных в штатном расписании ОСЗ	1. Данные отдела кадров ОСЗ 2. Данные экономической службы ОСЗ
11. Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины	Качество профессиональной деятельности ВМП (СМП, ММП, ПП)	Число нарушений функциональных обязанностей / Численность ВМП (СМП, ММП, ПП) X -0,1	1. Протоколы заседаний экспертных советов ОСЗ 2. Данные отдела кадров ОСЗ
	Уровень соблюдения правил внутреннего распорядка ВМП (СМП, ММП, ПП)	Число нарушений ТК РФ, внутренних локальных актов ОСЗ / Численность ВМП (СМП, ММП, ПП) X -1,0	
12. Обеспеченность медикаментами и расходными материалами	Уровень потребления медикаментов	Фактическое потребление медикаментов (руб.) / Плановое значение потребления медикаментов (руб.)	1. Данные внутрибольничной аптеки 2. Данные бухгалтерского учета (учет материалов) 3. Данные экономической службы ОСЗ
	Уровень финансового обеспечения медикаментами	Утвержденное финансирование на медикаменты (руб.) / Фактическая потребность в медикаментах (руб.)	
	Уровень динамики расходования медикаментов	Фактические расходы медикаментов в отчетном периоде (руб.) / Фактические расходы медикаментов за предшествующий аналогичный период (руб.)	

1	2	3	4
	Уровень потребления расходных материалов (РМ)	Фактическое потребление РМ (руб.) / Плановое значение потребления РМ (руб.)	
	Уровень финансового обеспечения РМ	Фактическая потребность в РМ (руб.) / Утвержденное финансирование на РМ (руб.)	
	Уровень динамики расходования РМ	Фактический расход РМ в отчетном периоде (руб.) / Фактический расход РМ за предшествующий аналогичный период (руб.)	
13. Выполнение нормативов затрат лечения	Уровень соответствия фактических расходов на лечение пациента плановым значениям	Фактические расходы на лечение одного пациента (руб.) / Плановые значения расходов на лечение одного пациента (руб.)	Данные экономической службы ОСЗ
14. Структуры прикрепленного населения и заболеваемости	Уровень пациентов, потребляющих наибольшее количество медицинских услуг	Коэффициент прикрепленных пациентов старше 65 лет + Коэффициент прикрепленных пациентов до 1 года / Сумма коэффициентов прикрепленных пациентов иных возрастных групп X -1,0	1. Данные статистической службы ОСЗ 2. Данные экономической службы ОСЗ
	Уровень пациентов инвалидов и льготных категорий	Число инвалидов + Число иных льготников / Численность прикрепленного населения X - 1,0	
	Общая заболеваемость на 1000 человек	Численность зарегистрированных заболеваний в отчетном периоде / Средняя численность прикрепленного населения за отчетный период	

Выполнив суммирование значений индикаторов (ip), относящихся к определенному параметру, можно получить его количественное значение (P):

$$P = \sum_{i=1}^n ip \quad (4.1)$$

В свою очередь, суммирование значений по всем параметрам позволит получить количественную оценку работы организации системы здравоохранения ($I_{ОСЗ}$):

$$I_{ОСЗ} = \sum_{i=1}^n Pi \quad (4.2)$$

Простая средняя арифметическая общих оценок работы всех организаций системы здравоохранения даст значение оценки деятельности региональной системы здравоохранения (I_{C3}):

$$I_{C3} = \overline{\sum_{I_{OC3}+1}^n I_{OC3}} \quad (4.3)$$

Полученная оценка может быть сопоставлена с одним из интервальных рядов, приведенных ниже, для качественной характеристики состояния системы.

28 единиц и больше	– «Отличное» состояние ОСЗ
21 – 27	– «Хорошее» состояние ОСЗ
14 – 20	– «Удовлетворительное» состояние ОСЗ
6,9 – 13	– «Неудовлетворительное» состояние ОСЗ
6,8 и меньше	– «Критическое» состояние ОСЗ

В первую очередь эта характеристика необходима на мезоуровне управления для оперативной оценки ситуации в региональном здравоохранении и ранжирования ОСЗ по степени срочности проведения детального анализа деятельности по выбранным параметрам:

Для определения числа и величины закрытых интервалов мы использовали формулу Стерджесса:

$$n = 1 + 3,322 * \lg N \quad (4.4),$$

где n – число групп; N – число единиц совокупности. В нашем исследовании величине N соответствует 15 параметров деятельности ОСЗ:

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{1 + 3,322 * \lg N} \quad (4.5),$$

где h – величина интервала; $X_{\max}$ – 33,5 единицы; $X_{\min}$ – 0 единиц.

В нормативных документах и научных публикациях встречаются подобные количественно-качественные классификаторы состояния организаций, однако в их основе лежит экспертная оценка текущей ситуации без расчетов и анализа повлиявших на нее факторов [например, 29].

Определение нормативной величины показателей (приложение К) проводилось на основании расчета и изучения полученных результатов в организациях различного типа, функционирующих в отличных друг от друга системах регионального здравоохранения (Белгородская, Воронежская, Курская, Мурманская и Орловская области). Также автор руководствовался существующими нормативами от Министерства здравоохранения Российской Федерации, сколь-нибудь соотносимыми с изучаемыми параметрами, в том числе по ФВД, времени ожидания госпитализации и прочее.

Предлагаемые нормативные значения не носят характер константы, а, скорее, представляют собой усредненные ориентиры, которые способны облегчить дальнейший научный поиск в данном направлении. А в рамках настоящего исследования подтвердить верность сделанных автором теоретических заключений. Кроме того, при принятии управленческих решений в сложной социально-экономической системе, в отличие от механистической, необходимо руководствоваться не абсолютным значением, а аналитической интерпретацией причин возникновения имеющихся значений и связи с иными параметрами (элементами) системы.

Сбор необходимой информации для расчета значений индикаторов не предполагает проведения дополнительных организационных мероприятий, для этого используются материалы, продуцируемые медицинской, бухгалтерской, финансовой, кадровой и прочими службами в процессе текущей деятельности. Напротив, для соблюдения принципов бережливого производства и устранения потерь в виде формирования и хранения ненужной информации возможно частично заменить существующие процедуры документооборота элементами мониторинга в системе индикативного управления, в том числе автоматизировать большую часть из них.

Глубина и детализация мониторинга определяются в каждом конкретном случае индивидуально, это могут быть укрупненные данные для наблюдения за динамикой изменения состояния параметров в целом по организации или более тонкие настройки для сбора информации о работе

отдельных медицинских подразделений, в этом случае необходимо скорректировать нормативные значения.

Так как решение задач по сбору, обработки и передачи ЛПР необходимой информации, а также автоматизированная реализация мониторинга относятся к числу проблем диссертационной работы, этому аспекту будет уделено особое внимание в пятой главе работы.

На третьем методике индикативного управления проводится расчет величины индикаторов и выбираются методы-регуляторы, наиболее полно соответствующие предстоящим задачам по изменению какого-либо параметра деятельности с учетом прогнозирования развития ОСЗ. Важную роль при этом играет визуализация полученных результатов.

В соответствии с теорией измерений, являющейся частью прикладной статистики, для стандартизированного описания и универсальной интерпретации результатов полученных значений индикаторов необходимо использовать определенные шкалы: 1) шкалы качественных признаков (номинальная и порядковая); 2) шкалы количественных признаков (интервалы, отношения, разности, абсолютная); 3) шкала балльных значений. Субъекты управления, руководствуясь стоящими перед ними целями, самостоятельно могут выбрать комбинацию используемых шкал, области их применения и ограничения подробно рассмотрены в литературе [71, 124, 164].

Визуализация в предлагаемой нами методике проводится с использованием аналитической таблицы, содержащей фактические значения параметров, и оценочные карты со спарклайнами (приложения Л, М), повышающие восприятие сделанных расчетов и упрощающих сопоставление результатов ОСЗ (или их структурных подразделений).

4.3 Разработка программы развития с применением методов-регуляторов

Применение рассмотренных в разделе 2.3 групп методов необходимо дифференцировать с учетом их влияния на достижение основных целей деятельности организации. В предыдущих разделах были разработаны параметры и индикаторы для оценки процессов и результатов деятельности ОСЗ. Наша задача состоит в установлении взаимосвязи основных целей с интегральными параметрами деятельности организаций I уровня (**A, B, C**) и выбором методов-регуляторов для управленческих воздействий. Основываясь на разработанной графической модели [140, 141] взаимосвязи целей, индикаторов и методов индикативного управления (см. рис. 2.6), можно конкретизировать применительно к ОСЗ в (рис. 4.4).

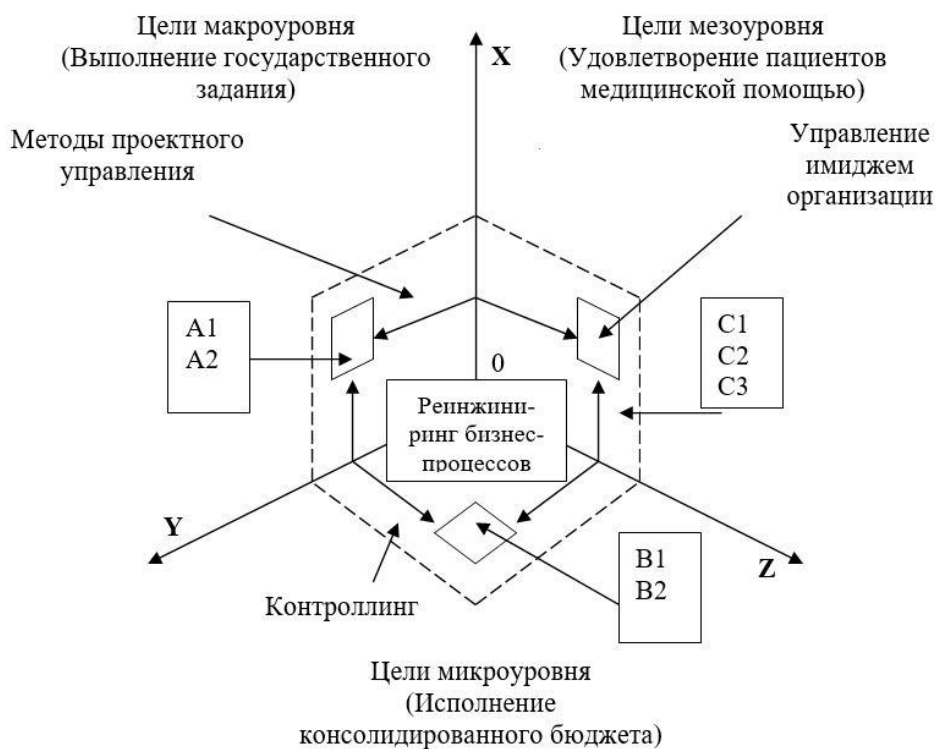


Рисунок 4.4 – Графическая модель взаимосвязи целей, индикаторов и методов индикативного управления ОСЗ (сост. автором)

Примечание:

- плоскость $Y0X$ – проекция на результаты выполнения государственного задания и влияющих на него параметров деятельности ОСЗ (A1, A2);
- плоскость $Y0Z$ – проекция на результаты исполнения консолидированного бюджета и влияющих на него параметров деятельности ОСЗ (B1, B2);
- плоскость $X0Z$ – проекция на удовлетворенность пациентов медицинской помощью и влияющих на нее параметров деятельности ОСЗ (C1, C2, C3).

Цели являются сопряженными, отклонения по одной из целей влечет за собой невыполнение двух других. В частности, бизнес-процессы организации являются фактором внутренней среды, ее эффективного функционирования и требуют проектирования и перепроектирования в соответствии с параметрами внешней среды, актуальными целями, располагаемыми ресурсами и пр. Поэтому группа методов-регуляторов, связанных с реинжинирингом бизнес-процессов, обеспечивает достижение всех трех основных целей организации. Остальные методы-регуляторы дифференцированы по целям: «Выполнение государственного задания» – методы проектного управления; «Исполнение консолидированного бюджета» – контроллинг; «Удовлетворенность пациентов медицинской помощью» – управление имиджем организации (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Связь методов-регуляторов и параметров деятельности организаций в системе индикативного управления (сост. автором)

Наименование метода-регулятора	Наименование параметра деятельности ОСЗ	Примерные назначения воздействия
Реинжиниринг бизнес-процессов	- Выполнение функции врачебной должности (ФВД) - Выполнение стандартов медицинской помощи	- Выявление и устранение слабых сторон в производстве и предоставлении услуг - Перепроектирование рутинных действий (бизнес-процессов), связанных с использованием ресурсов при производстве (оказании) услуг
Проектное управление	- Техническая оснащенность - Доступность медицинской помощи	- Модернизация или создание (внедрение) принципиально новых процессов в деятельность организаций - Разработка мероприятий для получения дополнительного финансирования ОСЗ, инвестиционных решений
Контроллинг	- Выполнение доходной части ОСЗ - Выполнение расходной части ОСЗ	- Составление и уточнение бюджетов - Определение и реализация мероприятий по перераспределению финансовых ресурсов в зависимости от фактических значений прочих целевых индикаторов
Управление имиджем	- Субъективная удовлетворенность пациентов	- Мониторинг удовлетворенности пациентов (клиентов) услугами ОСЗ - Исследование запросов потребителей услуг, выявление степени соответствия ассортимента услуг запросам потребителей

Процедуры и результаты реинжиниринга бизнес-процессов стандартны, регламентируемы для всех типов организаций, а специфичными по содержанию для ОСЗ являются управление имиджем, контроллинг и проектное управление.

Основываясь на одном из базовых положений индикативного управления – достижение балансов интересов организации и ее бизнес-партнеров (стейкхолдеров), и как уже было отмечено в разделе 2.3 диссертационной работы, целесообразно применять **технология управления имиджем** для организации социальных взаимоотношений ОСЗ с внешним окружением [305, 323, 333].

Выявленные параметры деятельности ОСЗ не являются закрытыми или изолированными от внешней среды, напротив, они сопряжены с одним или несколькими партнерами организации, способными оказать позитивное или негативное воздействие на их состояние, поэтому необходимо стремиться к обеспечению синергизма за счет полного вовлечения в процессы изменений соответствующих параметров экономических акторов, также заинтересованных в преобразованиях.

Для этого перечислим основных участников имиджевой среды ОСЗ и определим направления их влияния на работу организации, основываясь не результатах наших исследований прошлых лет.

– *Пациенты* – физические лица или юридические лица, выступающие от имени своих сотрудников, заключившие договор на получение платных медицинских услуг или имеющие право воспользоваться бесплатной медицинской помощью, обратившиеся в организацию системы здравоохранения. Оказывают непосредственное влияние на экономическое положение, формируют информационное поле вокруг ОСЗ, выступают носителями разнообразных рисков для организации.

– *Государственные институты* – федеральные, региональные или муниципальные органы исполнительной власти, надзорные и контролирующие органы, наделенные полномочиями в области финансирования и регулирования деятельности ОСЗ. Способны оказать самое широкое воздействие на каждый из параметров деятельности организации.

– *Деловые партнеры* – юридические лица, принимающие участие в реализации основных и вспомогательных процессов внутри организации системы здравоохранения путем поставки необходимых ресурсов или оказания услуг по их переработке. Влияние, главным образом, проявляется через стоимость, сроки и количественно-качественные характеристики поставляемых товаров (оказываемых услуг).

– *Общественность* – физические и юридические лица, не наделенные правом принимать какие-либо управленческие решения в отношении организации, но способные привлечь для этого уполномоченные органы, оказать влияние на репутацию организации через средства массовой информации.

– *Конкуренты* – физические и юридические лица, оказывающие аналогичные медицинские услуги или предлагающие услуги (товары) – заменители, в том числе не имеющие официального подтверждения эффективности, работающие на одном с ОСЗ географическом рынке. Оказывают влияние, главным образом, на финансовое положение организации и ее кадровую политику.

– *Персонал* – все категории сотрудников ОСЗ, осуществляющих текущую деятельность, оказывающих непосредственное влияние на каждый параметр деятельности организации системы здравоохранения.

Перечисленные субъекты формируют собственный имидж организации системы здравоохранения, целенаправленное управление которым способствует развитию того или иного параметра работы организации (табл. 5.4).

Предлагаемый методический подход к **контроллингу**, как методу-регулятору в системе индикативного управления, предлагается проводить по трем направления – источникам образования доходов, которыми для организаций системы здравоохранения традиционно являются – бюджетные средства всех уровней; внебюджетные средства; доходы от коммерческой деятельности (рис. 4.5).

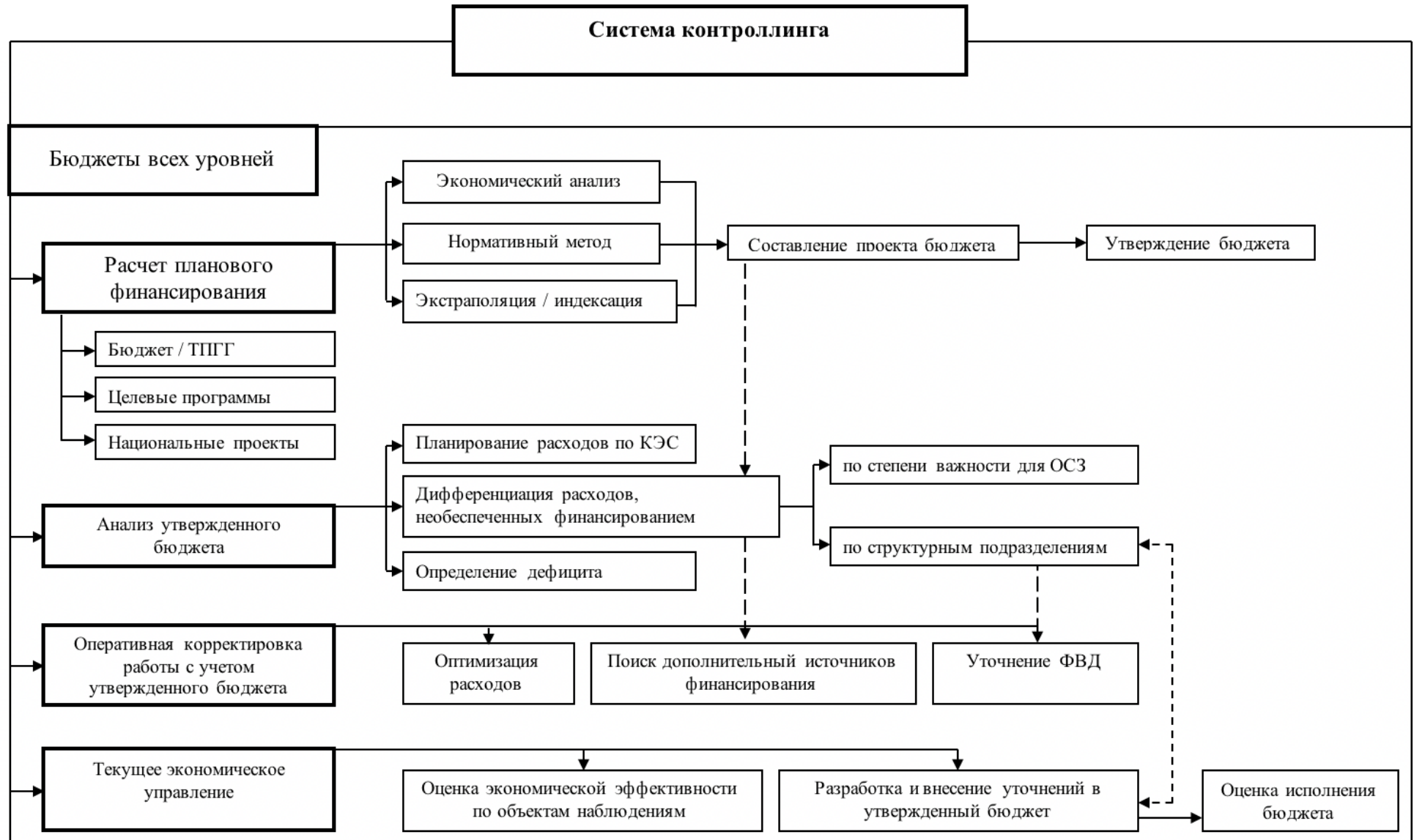
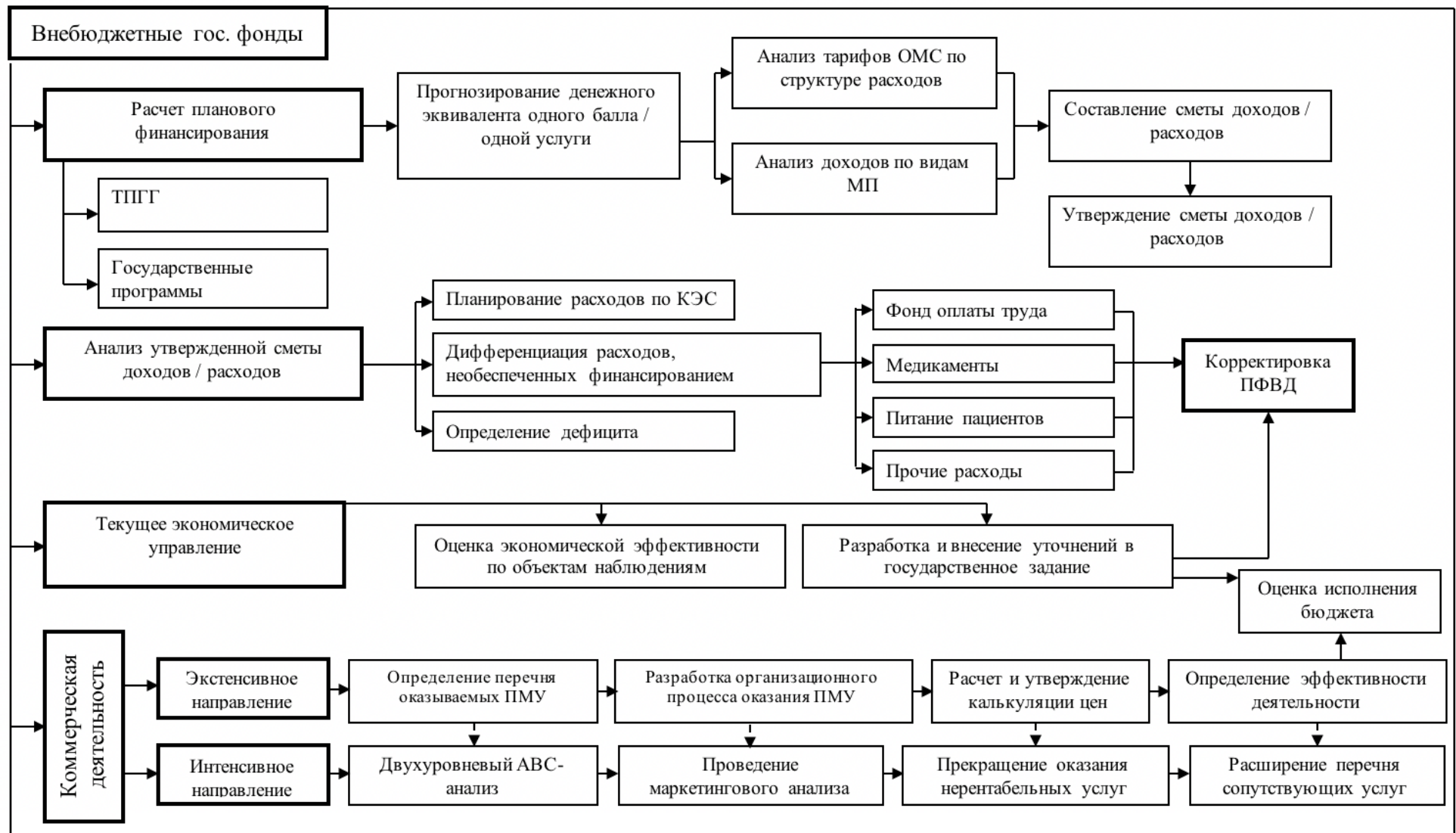


Рисунок 4.5 – Система контроллинга в индикативном управлении ОСЗ (сост. автором)

Окончание рисунка 4.5



Контроллинг бюджетных и внебюджетных поступлений полностью основывается на нормах Бюджетного кодекса РФ (БК РФ) и может быть представлен следующим образом. Руководство организации (администратор доходов) осуществляет планирование доходов исходя из полученного государственного заказа в рамках территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи (ТПГГ), реализации мероприятий в рамках региональной программы развития здравоохранения и прочих программах, затем детализирует доходы по статьям экономической классификации (КЭС) с обязательным закреплением «центра ответственности», что не противоречит БК РФ и является важным элементом индикативного управления. В режиме реального времени проводится сопоставление реально произведенных расходов с плановыми значениями, при необходимости вносятся коррективы в КЭС, в том числе для этого применяется авторская информационная система управления, подробно представленная в пятой главе диссертационной работы.

В отличие от бюджетной и внебюджетной деятельности, ОСЗ имеют больше экономических свобод при осуществлении коммерческой работы, поэтому контроллинг данного направления деятельности полностью основывается на авторских разработках, не противоречащих действующему законодательству РФ, включающих, в общем виде, два этапа [334].

Первый этап (экстенсивный) предполагает выполнение работ по установлению полного ассортимента услуг, которые могут предоставляться на платной основе, при этом важно акцентировать внимание на наличие лицензии, материально-технической и кадровой базы, а также потенциального спроса на медицинские услуги.

Для непосредственного расчета стоимости услуг и уровня рентабельности используется ряд федеральных и региональных нормативных документов [364]. В завершении первого шага проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности (АФХД) [376] (план производства и реализации платных медицинских услуг; использование технологического оборудования;

использование материальных ресурсов; себестоимость услуг; прибыль и финансовые результаты от реализации услуг).

На втором этапе (интенсивном) осуществляется корректировка ранее составленного спектра услуг с использованием ABC-анализа, необходимо установить перечень услуг, которые приносят около 80% выручки, и принять решение в отношении менее или полностью невостребованных медицинских (социальных) услуг, начать стратегическое планирование по введению новых видов услуг [198, 338, 385].

Третий по счету из рассматриваемых методов-регуляторов индикативного управления развитием организаций – это **проектное управление**. Нестандартный для современной практики, но набирающий популярность подход к управлению, основанный на последовательном выполнении стандартизированных действий, направленных на получение уникального продукта (результата) в рамках триады ограничений – сроки, стоимость и качество. С его помощью возможно эффективно преодолевать институциональные «ловушки» общественного сектора, в том числе: 1) создать единообразный подход к пониманию управления как профессиональной деятельности и его осуществлению; 2) установить четкую взаимосвязь между государственными программами и мероприятиями по их реализации; 3) проводить межотраслевую координацию действий различных экономических акторов, упорядочить процессы коммуникации между ними; 4) осуществлять сценарное планирование и моделирование развития ситуации, проводить осознанное прогнозирование затрат;

5) внедрить в практику ОСЗ и органов государственной власти работы по управлению рисками; 6) проводить разграничения полномочий и устанавливать персональную ответственность за достижение установленных результатов должностных лиц; 7) повысить прозрачность материального стимулирования работников общественного сектора (и системы здравоохранения), в том числе основанной на принципе «результат – вознаграждение»; 8) снизить уровень коррупционных факторов при реализации масштабных проектов.

Важной особенностью проектного управления является возможность его применения для решения задач лежащих вне поля прямого государственного влияния, то есть не включенные в государственные или региональные программы, не имеющие ресурсной поддержки со стороны федерального или регионального правительства, однако представляющих важное значение для отдельных организаций или регионального кластера (рис. 4.6) [461, 465].

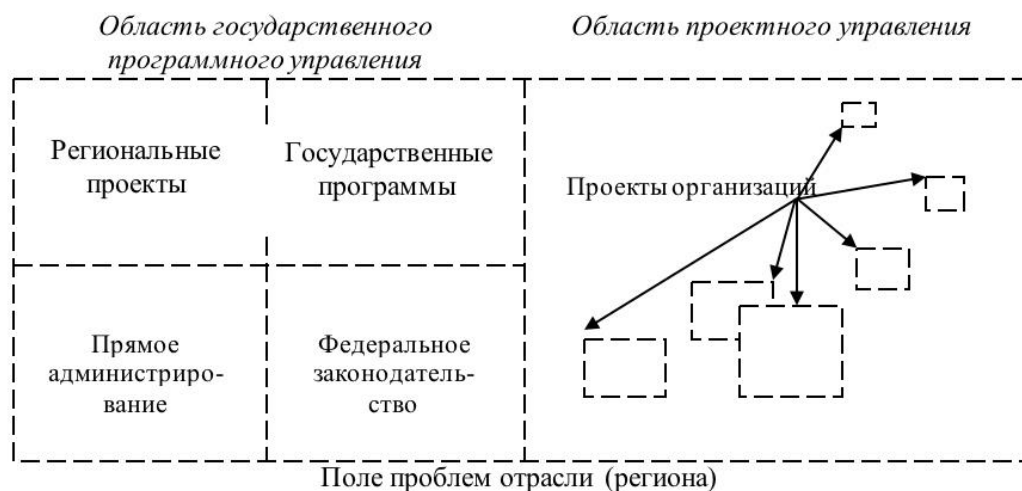


Рисунок 4.6 – Области применения проектного управления в системе индикативного управления (сост. автором)

Нами подготовлена рекомендательная структура проекта для организаций системы здравоохранения⁷, включающая ограниченное числом

⁷ Свод знаний по управлению проектами (PMI PMBoK 6th Edition); ГОСТа Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»,

элементов, сочетающаяся с логикой и процессами индикативного управления развитием (рис. 4.7) [352].



Рисунок 4.7 – Структура проекта в ИУ (сост. автором)

Паспорт проекта и план управления проектом – документы, описывающие плановые параметры длительности, стоимости, объема работ, их качества.

Группа управления проектом – информация о заказчике, исполнителе, координирующем органе и их представителях в проекте, учитывает особенность ОСС как объекта управления – сложность координации внутренних социальных процессов.

Цель и результат проекта – информация о цели, способе ее достижения, результатах и пользователях проекта, позволяет формализовать требования к качеству выполняемых работ, однозначности понимания всеми участниками проекта.

Ограничения проекта и допущения – перечень имущественных и неимущественных ограничений и допущений проекта, обеспечивает многофакторность планирования.

Критерии успешности проекта – указывают, как будет оцениваться успешность проекта, в том числе отражают экстермальную эффективность деятельности ОСС.

Календарный план-график работ по проекту – перечень основных этапов работ, которые планируется выполнить в рамках проекта.

Бюджет проекта – включает план затрат, необходимых для реализации проекта, в стоимостном выражении.

Перечень контрольных событий – перечень событий, играющих существенную роль в реализации проекта, планируемые даты их наступления и перечень документов, подтверждающих прохождение контрольного события. Контрольные события – это даты, которые делят проект на его критические части. С помощью формализованного описания данных событий повышается эффективность контроля хода реализации проекта: достижение конечной цели невозможно получения промежуточных результатов.

Риски проекта – информация для планирования возможных рисков проекта, главным образом связанных с жесткой стандартизацией и алгоритмизацией внутренних процессов ОСС.

Рабочая группа проекта – сведения о рабочей группе, которая будет заниматься реализацией проекта, в том числе об их компетенциях по проекту. В рабочую группу входят руководитель проекта, администратор проекта, представители органов власти, местного самоуправления, сотрудники со стороны заказчика и других хозяйствующих субъектов, которые заняты в работах по проекту.

Матрица ответственности – форма представления взаимосвязи между ролями членов команды проекта и возложенными на них обязанностями.

Перечисленные элементы образуют контур мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер и закрепляется за конкретными исполнителями.

Порядок управления проектом, выделение стадий жизненного цикла проекта, используемые формы проектной документации и прочее [9, 25, 340] реализуются в соответствии с одним из стандартов проектного управления или методологией, принятой в конкретном субъекте РФ⁸.

Рассмотренные методы-регуляторы, с одной стороны, применяются для устранения каких-либо отклонений в деятельности организации, выявленных в процессе мониторинга, а, с другой – ориентированы на стратегические цели организации с учетом тенденций внешней среды (отрасли), поэтому для их реализации необходимо, во-первых, обеспечить сопряженность операционной деятельности и управления изменениями и, во-вторых, ориентироваться на баланс интересов сторон, затрагиваемых в планируемых преобразованиях. Добиться выполнения указанных требований возможно за счет разработки и

⁸ Например, в Белгородской области принято постановление Правительства области от 31.05.2010 г. № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»

реализации программ развития, что предусмотрено авторской методикой индикативного управления организацией и встроено в IV этап схемы (рисунок 4.1). Важно отметить, что данные требования детерминируют специфические характеристики программы развития: акцентированное воздействие на отдельные параметры деятельности организации; конкретизация причин возникновения отклонений в значениях целевых индикаторов; учет многофакторных зависимостей и нелинейных процессов организации; кратко- или среднесрочный период реализации.

Взаимосвязь процессов стратегического и оперативного управления не требует отдельного обоснования. Она описана и общими теориями стратегического менеджмента, изложенными, например, в работах зарубежных авторов Дж. Хиггинса [440], Д. Пирса [455], М. Портера [456], Г. Минцберга [452] и Д. Шендела [459], трудах отечественных исследователей Ю. Кунах [172], В. Лукьянова [189], Т. Миролюбовой [210, 211, 212], М. Осиповой, О. Буториной [238], А. Пригожина [266], Е. Ромашовой [280] и в публикациях, посвященных проблемам отраслевого планирования и программам развития, например, А. Бабкова [43], Ю. Вертаковой [61], Э. Кузьбожева [169], К. Павлова, С. Растворцевой [241] и др. Как правило, речь идет о последовательной реализации мероприятий тактического характера, ориентированных на достижение определенной стратегической цели. Однако такой общий подход не приемлем для индикативного управления на микроуровне, так как сам факт разработки и реализации программы имеет вероятностный характер, отклонения в значениях целевых индикаторов могут и не наступить, но в случае возникновения необходимости программные мероприятия должны решить проблему, не затрагивая стратегический вектор развития организации. В случае, если это невозможно, повторяется цикл постановки и согласования новых целевых показателей.

Структурно-логическая схема подготовки и реализации программы в системе индикативного управления должна отражать сетевой характер действий и может иметь вид, показанный на рисунке 4.8.



Рисунок 4.8 – Структурно-логическая схема подготовки и реализации программы развития организации (сост. автором)

Программа развития в системе индикативного управления – это инструмент поддержания баланса интересов и ожиданий стейкхолдеров, выраженных в виде основных целей, которые реализуются за счет операционных процессов по определенным параметрам деятельности, описываемых значениями конкретных индикаторов, проверяемых мониторингом и корректируемых методами-регуляторами.

Подготовка программы развития деятельности организации осуществляется исходя из следующих принципов:

- взаимосвязь целей программы развития, выделяемых на ее реализацию ресурсов и долгосрочных целей социально-экономического развития соответствующей отрасли общественного сектора экономики;

- выбор измеримых результатов реализации программы (конечных и промежуточных);
- согласованность программных мероприятий с финансовыми (налоговые, кредитные, валютные, таможенные и пр.) и правовыми инструментами менеджмента;
- непрерывность мониторинга результативности и эффективности реализации программы;
- определенность субъектов реализации программы – заказчика, руководителя, разработчика ответственного исполнителя, стейкхолдеров – и зон их ответственности.

Структура программы предполагает модульный принцип, означающий не последовательное выполнение этапов работ и иерархическую архитектуру разделов, а непрерывный процесс поддержания соответствия плановых и фактических параметров организации.

Аналитический модуль предназначен для определения круга проблем, подлежащих решению в ходе реализации программы развития, анализа текущего состояния объекта управления и предшествующих периодов развития организации. В рамках характеристики текущего состояния и прогноза развития организации предусматривается проведение анализа ее действительного состояния, включая выявление основных проблем, прогноз развития соответствующей отрасли социальной сферы, а также анализ социальных, финансово-экономических и прочих рисков реализации программы, в том числе полученных с помощью SWOT-анализа.

Организационный модуль включает формулирование цели, выбор методов-регуляторов, программных мероприятий, обоснование приоритетности их реализации и требуемых ресурсов.

Контрольный модуль – определение процедур разработки, обсуждения и корректировки программы, а также мониторинга выполнения планов и индикаторов.

Для оценки эффективности программы могут использоваться следующие показатели (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Оценка эффективности программы развития организации
(сост. автором)

Категория показателей	Примерные формулы для расчета
1	2
1) Степень достижения планового значения показателя (индикатора)	– для показателей (индикаторов), желаемой тенденцией развития которых является увеличение значений: $СД_{п/ппз} = ЗП_{п/пф} / ЗП_{п/пп}$ – для показателей (индикаторов), желаемой тенденцией развития которых является снижение значений: $СД_{п/ппз} = ЗП_{п/пп} / ЗП_{п/пф}$, где $СД_{п/ппз}$ – степень достижения планового значения показателя (индикатора, характеризующего цели и задачи); $ЗП_{п/пф}$ – значение показателя (индикатора), характеризующего цели, фактически достигнутое на конец отчетного периода; $ЗП_{п/пп}$ – плановое значение показателя (индикатора), характеризующего цели программы
2) Степень реализации мероприятий (оценивается как доля мероприятий, выполненных в полном объеме)	$СР_{м} = М_{ф} / М_{п}$, где $СР_{м}$ – степень реализации мероприятий; $М_{ф}$ – количество мероприятий, выполненных в полном объеме, из числа мероприятий, запланированных к реализации в отчетном году; $М_{п}$ – общее количество мероприятий, запланированных к реализации в отчетном году Программное мероприятие может считаться выполненным в полном объеме при достижении следующих результатов: если фактически достигнутое значение показателя (индикатора) составляет не менее 95 % от запланированного. В том случае, когда для описания результатов реализации мероприятия используется несколько показателей (индикаторов), для оценки степени реализации мероприятия используется среднее арифметическое значение отношений фактических значений показателей к запланированным значениям, выраженное в процентах. По иным мероприятиям результаты реализации могут оцениваться как наступление или не наступление контрольного события (событий).
3) Степень соответствия запланированному уровню затрат (оценивается как отношение фактически произведенных в отчетном периоде расходов на реализацию программы к их плановым значениям)	$СС_{уз} = З_{ф} / З_{п}$, где $СС_{уз}$ – степень соответствия запланированному уровню расходов; $З_{ф}$ – фактические расходы на реализацию программы в отчетном периоде; $З_{п}$ – плановые расходы на реализацию программы в отчетном периоде

Использование таких групп показателей с учетом специфики конкретной организации и ее процессов поможет вырабатывать систему показателей оценки необходимой степени детализации.

В связи с тем, что подход индикативного управления предполагает наделение каждой организации определенной свободой действий по достижению установленных целевых индикаторов, общая ответственность за эффективность исполнения программы развития возлагается на ее менеджмент, при этом и неблагоприятные последствия за невыполнение программы отражаются на всей организации. Однако далеко не всегда результаты выполнения программы развития зависят от качества управленческих решений самой организации по причинам, связанным с институциональными особенностями отраслей. Поэтому организация должна иметь в своем распоряжении арсенал средств, нехарактерных для традиционного линейно-функционального менеджмента, ограничивающий негативное влияние «провалов» рынка и институциональных рисков, например, использовать методы сетевого анализа, которые являются совместимыми с рассмотренной методологией мониторинга в системе индикативного управления. Такой подход возможен при установлении между элементами программы развития взаимосвязи (таблица 4.5).

Таблица 4.5 – Матрица элементов программы развития организации
(сост. автором)

Содержание модуля	Модули программы		
	Аналитический	Организационный	Контрольный
Ориентация на ведущее звено	Интересы стейкхолдеров	Риски программы (в т.ч. институциональные)	Плановые ресурсы на реализацию программных мероприятий
Совершаемые действия – реакция на ведущее звено	Цель по TASKED	Методы-регуляторы	Мониторинг, коррекция
Результат - состояние ведущего звена модуля	Параметры деятельности организации	Программные мероприятия, их выполнение	Индикаторы оценки параметров деятельности, эффективность

Матрица в графическом виде представляет последовательное и параллельное выполнение модулей программы и ее элементов, показывающее логическую, временную, технологическую последовательность и взаимосвязь анализируемых элементов. Например, можно определить возможные сценарии развития, в том числе на основании опыта прошлых лет, критический путь выполняемых работ, требуемые для этого ресурсы, возможное влияние на них институциональных рисков, связь с параметрами деятельности организации, стейкхолдерами и прочее. Для удобства использования предложенной матрицы используются различные автоматизированные решения, что повышает наглядность, скорость решений и упрощает управление программой. Такой подход уже начинает применяться при анализе государственных программ⁹, однако для организаций еще не используется. Подробнее об этом будет идти речь в 5 главе диссертационного исследования.

Таким образом, для реализации методологии индикативного управления необходимо располагать определенным арсеналом методик – прикладных инструментов. В первую очередь, речь идет о методике индикативного управления развитием организаций общественного сектора в целом. Она включает в себя четыре интегральных этапа работ: установление целей и параметров деятельности организации, выбор соответствующих индикаторов, мониторинг и оценка результатов, определение методов-регуляторов для корректирующих действий. Методика представлена в виде схемы, визуализирующей поэтапное и одновременное выполнение действий. Методика имеет универсальный характер, применима для организаций различных отраслей общественного сектора экономики, специфичными являются характер показателей-индикаторов и достигаемые результаты.

Для апробации методики в исследовании выбрана отрасль здравоохранения в связи с наличием опыта и пилотных проектов внедрения индикативного управления. Применительно к организациям конкретной

⁹Портал Госпрограмм РФ – <https://programs.gov.ru/Portal>

отрасли методически обеспечены процессы целеполагания и обоснования индикаторов. В частности, определены параметры деятельности организаций сферы здравоохранения, влияющие реализацию ключевых целей; разработана система индикаторов для количественной оценке данных параметров, рассчитано их нормативное (оптимальное) значение, изложена процедура расчета.

Построена трехфакторная графическая модель позволяющая наглядно представить и формализовать область проблем для применения методов-регуляторов индикативного управления развитием, имеющая три плоскости – соответствующие основным целям деятельности ОСЗ – для цели «Выполнение государственного задания» – методы проектного управления; для цели «Исполнение консолидированного бюджета» – контроллинг; для цели «Удовлетворенность пациентов медицинской помощью» – управление имиджем организации.

Установлено, что реализация методов-регуляторов в системе индикативного управления должна осуществляться в программах развития. Это инструмент поддержания баланса интересов и ожиданий стейкхолдеров, выраженных в виде основных целей и параметров деятельности, которые реализуются за счет операционных процессов, описываемых значениями конкретных индикаторов, проверяемых мониторингом и корректируемых методами-регуляторами.

Сформулированы принципы разработки программы развития организации: взаимосвязь целей программы, выделяемых на ее реализацию ресурсов и долгосрочных целей социально-экономического развития соответствующей сферы общественного сектора экономики; выбор измеримых результатов реализации программы (конечных и промежуточных); согласованность программных мероприятий с финансовыми (налоговые, кредитные, валютные, таможенные и пр.) и правовыми инструментами менеджмента; непрерывность мониторинга результатов и эффективности; определенность субъектов реализации программы и зон их ответственности.

Разработана структурно-логическая схема подготовки и реализации программы развития, включающая три модуля: аналитический, организационный, контрольный. Предложены способы и инструменты оценки эффективности, а также матрица анализа элементов программы развития.

ГЛАВА 5 ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1 Механизм внедрения и верификации

Апробация научных результатов теоретико-прикладных исследований в области менеджмента на примере группы организаций, входящих в зону ответственности органов исполнительной власти, традиционно сталкивается с рядом сдерживающих факторов: жесткое нормативное регламентирование используемых инструментов и подходов менеджмента, бюрократические барьеры для внедрения управленческих инноваций, неполнота и непрозрачность информационно-аналитических данных о работе организаций, невозможность экспериментального моделирования организационно-технологических условий и прочее.

В этой связи, изучив и обобщив подходы, используемые в диссертациях на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 экономика и управление народным хозяйством (в т.ч. менеджмент), за последние пять лет (А.В. Каплан, Челябинск, 2015 [137]; Н.П. Паздникова, Самара, 2015 [265], С.Г. Пьянкова, Екатеринбург, 2015 [272]; Н.В. Кривенко, Екатеринбург, 2016 [148]; С.А. Евсеева, Санкт-Петербург, 2016 [97]; И.В. Сомина, Челябинск, 2016 [285]; Д.Ю. Фраймович, Ярославль, 2016 [368]; М.С. Оборин, Сочи, 2016 [233]; О.Ю. Орлова, Санкт-Петербург, 2018 [237]), было выработано решение по внедрению концепции индикативного управления с учетом ранее полученных отдельных авторских эмпирических результатов, демонстрирующих целостность внедрения индикативного управления организациями сферы здравоохранения в конкретном регионе и

достоинства данной концепции управления для практической деятельности организаций.

В частности, апробация изложенных в диссертационном исследовании методологических положений и методических инструментов индикативного управления проведена на примере совокупности организаций Белгородской области. На данном этапе исследования решена научно-прикладная задача оценки потенциала масштабирования новых результатов и их вклада в развитие отрасли здравоохранения на национальном уровне.

Апробация осуществлена при помощи программы имплантации методологии индикативного управления в существующую систему государственного менеджмента здравоохранения на региональном уровне (см. таблицу 5.2), разработанную при личном включенном участии автора диссертации. Выбор в качестве «пилотного» региона Белгородской области обусловлен тем, что она является одним из наиболее развитых и инновационно активных субъектов Российской Федерации, имеет устойчивые темпы роста ВРП, высокие показатели качества жизни населения, развитую сеть медицинских организаций, которые, с одной стороны, являются более эффективными, чем в других регионах, а с другой – испытывают характерные для всей отечественной системы здравоохранения проблемы (см. раздел 3.1).

В схематичном виде механизм внедрения индикативного управления ОСЗ на региональном уровне, синхронизированный с общей логикой реализации индикативного управления (раздел 3.1), представлен на рисунке 5.1.

Механизм включает блоки диагностики, целеполагания, осуществления индикативных воздействий, перепроектирования бизнес-процессов, мониторинга и регулирования.



Рисунок 5.1 – Механизм внедрения индикативного управления ОСЗ на региональном уровне (сост. автором)

На *первом этапе* осуществляется диагностика и установление социально-экономических координат субъектов региональной системы здравоохранения на начало календарного года. Для этого целесообразно использовать индикаторы оценки основных параметров деятельности ОСЗ (см. табл. 4.2). Предложенные индикаторы являются логически связанными с деятельностью организаций, информацию для их расчета возможно получить без дополнительных ресурсных затрат из статистических, бухгалтерских, кадровых, аналитических материалов и прочее, подготовленных по итогам работы в прошедшем году; итоговая оценка количественная оценка имеет качественную интерпретацию.

В результате расчетов формируются наглядные и информативные оценочные карты каждой организации по 15 параметрам деятельности, на основании обобщения которых составляется оценочная карта сложившегося состояния региональной системы здравоохранения.

Практическая уникальность подготовленной информации заключается в том, что она, в отличие от традиционных статистических данных и аналитических материалов, визуализирует объективные организационные, экономические, технологические и социальные проблем отдельных организаций и системы здравоохранения и дает предметную базу для принятия широкого круга управленческих решений – от устранения факторов, определяющих типовые пробелы в работе всех ОСЗ, до ликвидации частных затруднений, встречающихся единично. Кроме того, при проведении оценки по параметру «Имидж» происходит накопление информационной базы для определения перспектив, направлений развития системы здравоохранения и ее потенциальных точек роста с позиции стейкхолдеров.

Второй этап предполагает адаптацию отраслевых целей деятельности к национальным приоритетам. Собранная в ходе первого этапа информация на основании принципов монокомпонентности и конвергентности позволяет сформировать общие перспективные направления развития здравоохранения в регионе; установить альтернативы развития и согласовать их с интересами ОСЗ и стейкхолдеров в виде главной цели организаций и иерархии целей; выбрать целевые индикаторы и количественные значения для описания целей; произвести окончательное согласование целей микро- и мезоуровней с субъектами управления по методу TASKED.

Сформированные цели и оценка параметров деятельности ОСЗ являются концептуальной и прикладной основой для перехода к методике индикативного управления – *третий этап* механизма.

Подготовленные оценочные карты выступают аналитическим модулем общей программы развития по изменяемым параметрам деятельности, при необходимости подобные программы разрабатываются для отдельных ОСЗ. Далее следует работа в рамках организационного модуля разработки программы – интеграция сформулированных целей, подбор методов-регуляторов, обоснование программных мероприятий, очередности их реализации и необходимых ресурсов. В программных мероприятиях должен быть также сделан акцент на учете влияния институциональных ловушек типов «АТ», «Т», «АЕ» и «Е» (см. рис. 3.4), на мерах по реагированию или, что лучше, даны предложения по устранению на этапе планирования оппортунистических действий акторов (институтов) и неэффективных устойчивых норм, негативно влияющих на сроки реализации поставленных целей и эффективность затрат.

На *четвертом этапе* рекомендован проектно-целевой подход к финансированию мероприятий программы. Проектно-целевое финансирование в системе индикативного управления – это целевое выделение средств организации системы здравоохранения на реализацию мероприятий с помощью выбранных методов-регуляторов, детерминирующих

организационные изменения в прогнозируемом направлении по изменяемым параметрам деятельности ОСЗ для достижения заданных значений индикаторов

Подготовка контрольного модуля, *пятый этап*, главным образом, заключается в принятии нормативных актов органом государственной власти, осуществляющим полномочия в области здравоохранения, который регулирует процедуры мониторинга выполнения планов и индикаторов, а также внесения корректировок в программу.

Оценка эффективности расходов в системе здравоохранения традиционно проводится по трем направлениям: отраслевая, социальная и экономическая эффективность. Перечисленные направления полностью коррелируют с выделенными в ходе исследования целями деятельности ОСЗ. Подобная связь позволяет использовать один из трех методов оценки эффективности [87, 90, 221], рассмотренные далее.

Метод минимизации затрат предполагает выбор самого дешевого варианта из имеющегося числа альтернатив. На макроуровне данный метод не используется, так как достичь согласованности между федеральным и региональными уровнями системы управления здравоохранением практически невозможно. Однако на уровне субъекта РФ и отдельной ОСЗ применение метода оправдано, например, при анализе и планировании мероприятий по параметрам: «Техническая оснащенность» – при государственных закупках медицинского оборудования; «Выполнение стандартов медицинской помощи» – для корректировки медико-экономических стандартов лечения отдельных нозологий.

Метод «затраты – результативность» основывается на сравнительном анализе не только расходуемых ресурсов, но и степени достижения единой цели (значения целевого индикатора). При его использовании возможно расставить приоритеты между разными проектами, программными мероприятиями (см. раздел 5.3) как на уровне региональной системы

здравоохранения, так и между ОСЗ. Данный метод необходимо использовать для работы со всеми интегральными параметрами I уровня.

Метод «затраты – выгода» используется при невозможности осуществления управленческого решения на основе выбора альтернатив с использованием натуральных показателей. Базой для сравнений становится денежный измеритель или отношение денежных затрат к денежной выгоде одного программного мероприятия относительно другого. Для ОСЗ это оптимальный метод при планировании параметров «Выполнение доходной части ОСЗ», «Субъективная удовлетворенность пациентов», «Техническая оснащенность» для платных медицинских услуг с использованием авторских положений контроллинга коммерческой деятельности и учета «Коммерциализации и клиентоориентированности». В этом случае метод позволяет провести анализ полученной или упущенной выгоды.

Для практического осуществления описанных действий механизма рекомендовано создание межведомственной аналитической рабочей группы из числа сотрудников организаций, указанных в паспорте программы в качестве ее исполнителей. Предлагаемые виды работ членов группы максимально приближены к существующим нормативным компетенциям государственных служащих и не требуют дополнительного обучения участников, за исключением проведения установочного семинара.

Формализацию механизма внедрения индикативного управления ОСЗ на региональном уровне целесообразно сделать в виде программы. Ключевыми положениями программы являются следующие:

- разграничение текущих процессов государственного управления, ориентированных на реализацию национальных целей и задач в области охраны здоровья, но сохраняющих накопленные ошибки (институциональные «ловушки», «провалы» рынка и прочие ограничения, рассмотренные в диссертационной работе) и процессов, инициирующих организационные изменения и способствующих развитию ОСЗ за счет учета их институциональных связей и индивидуальных интересов;

– сочетание программно-целевого финансирования и проектно-целевого по поддерживаемым и изменяемым параметрам деятельности ОСЗ соответственно;

– синхронизация традиционного государственного и индикативного управления в сфере здравоохранения за счет использования единых целей деятельности, оценки эффективности их достижения с использованием единой системы индикаторов.

В частности, для внедрения концепции ИУ в Белгородской области была разработана при участии автора диссертации программа, паспорт которой представлен в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Паспорт программы реализации индикативного управления организациями сферы здравоохранения в Белгородской области (сост. автором)

№ п/п	Субъекты / элементы программы	Характеристика
1	2	3
1	Ответственный исполнитель программы	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области
2	Соисполнители программы	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области; Белгородский государственный национальный исследовательский университет
3	Участники программы	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области; Департамент строительства и транспорта Белгородской области; Департамент образования Белгородской области; Департамент финансов и бюджетной политики Белгородской области; Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Белгородской области; Организации сферы здравоохранения Белгородской области; Страховые медицинские организации Белгородской области; Белгородская областная организация профсоюза работников здравоохранения РФ; Белгородский государственный национальный исследовательский университет

1	2	3
5	Цель программы	Внедрение принципов и подходов индикативного управления развитием здравоохранения в Белгородской области; Повышение эффективности государственного управления системой здравоохранения Белгородской области; Обеспечение условий для поступательного развития организаций сферы здравоохранения Белгородской области с учетом национальных целей охраны здоровья граждан в России
6	Задачи программы	1. Диагностика социально-экономических координат субъектов системы здравоохранения Белгородской области, включающая анализ институциональных связей ОСЗ и определение возможных направлений развития региональной системы здравоохранения с учетом индивидуальных целей ОСЗ 2. Согласование целей деятельности системы здравоохранения и ОСЗ, их иерархической структуры по TASKED 3. Внедрение методики индикативного управления ОСЗ 4. Подготовка программ развития по поддерживаемым и изменяемым параметрам деятельности 5. Внедрения механизма мониторинга в системе индикативного управления ОСЗ
7	Сроки реализации программы	2019-2020 годы
8	Объем бюджетных ассигнований программы за счет средств областного бюджета	Планируемый общий объем финансирования государственной программы в 2014-2020 годах за счет всех источников финансирования составит 148371165,9 тыс. рублей. Объем финансирования программы за счет средств областного бюджета: 2019 год – 12358504,9 тыс. рублей; 2020 год – 12727200,7 тыс. рублей.
9	Конечные результаты программы	1. Повышение экономической эффективности финансовых вложений не менее чем на 15%. Рассчитанный на основе анализа динамики снижения смертности населения и вклада одного работающего жителя области во внутренний региональный продукт 2. Уровень удовлетворенности населения услугами в сфере здравоохранения - не ниже 82% от числа опрошенных в 2020 году

Таким образом, нам удалось логически связать общеметодологические разработки контура индикативного управления организациями (рис. 1.3) и прикладной инструментарий операционализации данной концепции управления.

5.2 Оценка эффективности разработок индикативного управления

Рассмотренная в предыдущем разделе программа организационных действий по встраиванию концепции индикативного управления ОСЗ является обобщением авторских результатов, полученных в процессе апробации за период 2010-2018 гг. (табл. 5.2).

Таблица 5.2 – Программа апробации методологии индикативного управления (сост. автором)

Этапы внедрения	Наименование и содержание этапа	Число объектов исследования (ОСЗ), ед.
1 этап (2010-2012 гг.)	«Разработка и апробирование оценки ОСЗ» Разработка исследовательского инструментария (анкет, опросных листов, сводных и аналитических таблиц), расчет выборочной совокупности, выбор типа и источников вторичной информации, проведение пилотных исследования. Анализ полученных результатов, учет и устранение ошибок в исследовательском инструментарии, планирование проведения масштабного исследования	14 (883 респондента)
2 этап (2013-2014 гг.)	«Разработка и апробирование инструментов управления» Формирование методического обеспечения разработки и реализации программы развития ОСЗ, апробация методов-регуляторов индикативного управления	5
3 этап (2015-2016 гг.)	«Масштабирование» Проведение индикативной оценки деятельности организаций сферы здравоохранения Белгородской области, корректировка программы развития здравоохранения, внедрение положений индикативного управления на региональном уровне	83
4 этап (2017 г. – по настоящее время)	«Комплексная верификация» Использование методологических положений и методических инструментов индикативного управления для развития организации системы здравоохранения	5

Окончание таблицы 5.2

5 этап – перспективный (2020-2022 гг.)	«Оценка эффективности» Реализация текущего управления ОСЗ на основе концепции ИУ, анализ изменения качественного и количественного изменения состояния параметров деятельности, достижения целевых индикаторов и целей ОСЗ	5
--	--	---

На *первом этапе* апробация преимущественно затрагивала микроуровень и проводилась на базе организаций системы здравоохранения Белгородской области для диагностики и определения социально-экономических координат субъектов региональной системы. Объектами исследования выступили 14 медицинских организаций Белгородской агломерации, различающихся по профилям, размерам, организационной структуре (табл. 5.3) [341].

Таблица 5.3 – Объекты исследования первого этапа апробации
(сост. автором)

№ п/п	Организационно- правовая форма	Наименование ОСЗ	Сокращенное наименование
1	МБУЗ	Городская клиническая больница №1	ГБ 1
2	МБУЗ	Городская больница №2	ГБ 2
3	МБУЗ	Детская городская больница	ДГБ
4	МБУЗ	Центр общей врачебной (семейной) практики	ВОП
5	МБУЗ	Городская поликлиника № 2	ГП 2
6	МБУЗ	Городская поликлиника №4	ГП 4
7	МБУЗ	Городская поликлиника №5	ГП 5
8	МБУЗ	Городская поликлиника №6	ГП 6
9	МБУЗ	Городская поликлиника №8	ГП 8
10	МАУЗ	Стоматологическая поликлиника №1	СТ 1
11	МБУЗ	Городская детская поликлиника №4	ГДП 4
12	МАУЗ	Детская стоматологическая поликлиника	ДСТ
13	МКУЗ	Станция скорой медицинской помощи	СП
14	МБУЗ	Городской родильный дом	ГРД

В задачи первого этапа входило изучение процессов и процедур непосредственной оценки деятельности ОСЗ, корректности предложенных показателей и выбор источников информации для их расчета.

На рисунке 5.2 представлена оценочная карта организаций системы здравоохранения Белгородской области по состоянию на 2012 год. Для расчета использовались стандартизированные аналитические и статистические отчетные формы.

№ п/п	Параметры деятельности ОСЗ
1	Выполнение функции врачебной должности
2	Техническая оснащенность
3	Выполнение стандартов медицинской помощи
4	Субъективная удовлетворенность пациентов
5	Доступность медицинской помощи
6	Выполнение доходной части ОСЗ
7	Выполнение расходной части ОСЗ
8	Оплата труда персонала и нормирование труда
9	Квалификация медицинского персонала
10	Обеспеченность физическими лицами
11	Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины
12	Обеспеченность медикаментами и расходными материалами
13	Структуры прикрепленного населения и заболеваемости
14	Выполнение нормативов затрат лечения
15	Имидж ОСЗ

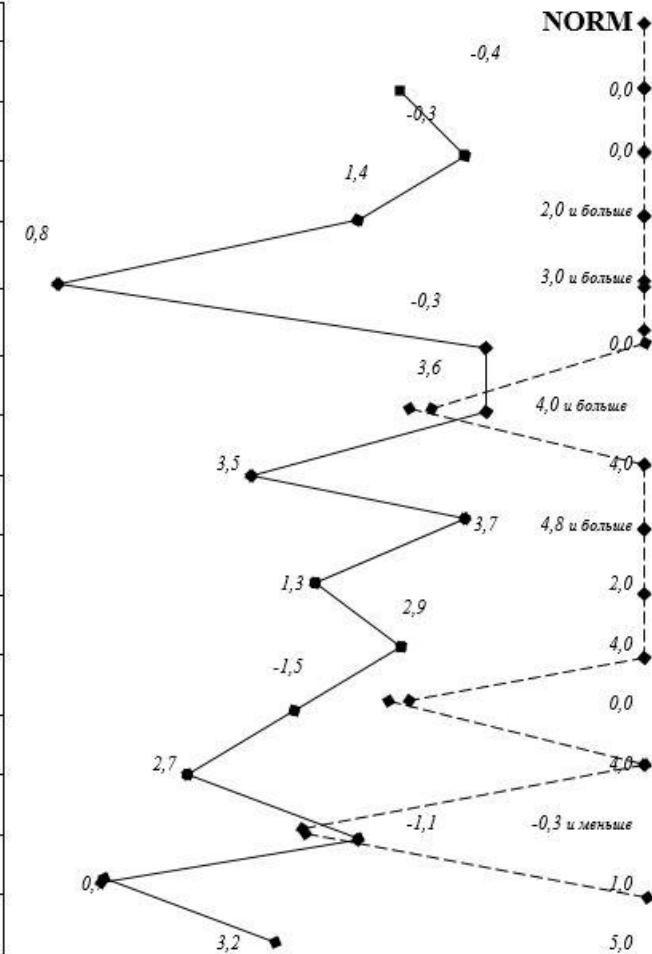


Рисунок 5.2 – Оценочная карта системы здравоохранения Белгородской агломерации, 2012 г. (сост. автором)

Установлено, что в Белгородской агломерации система охраны здоровья имеет «удовлетворительное» состояние, так как средняя оценка составила 19,9 ед. ($K_v = 22,9\%$) (см. раздел 4.2). Распределение организаций системы здравоохранения по эффективности деятельности в 2012 году представлено на рисунке 5.3,

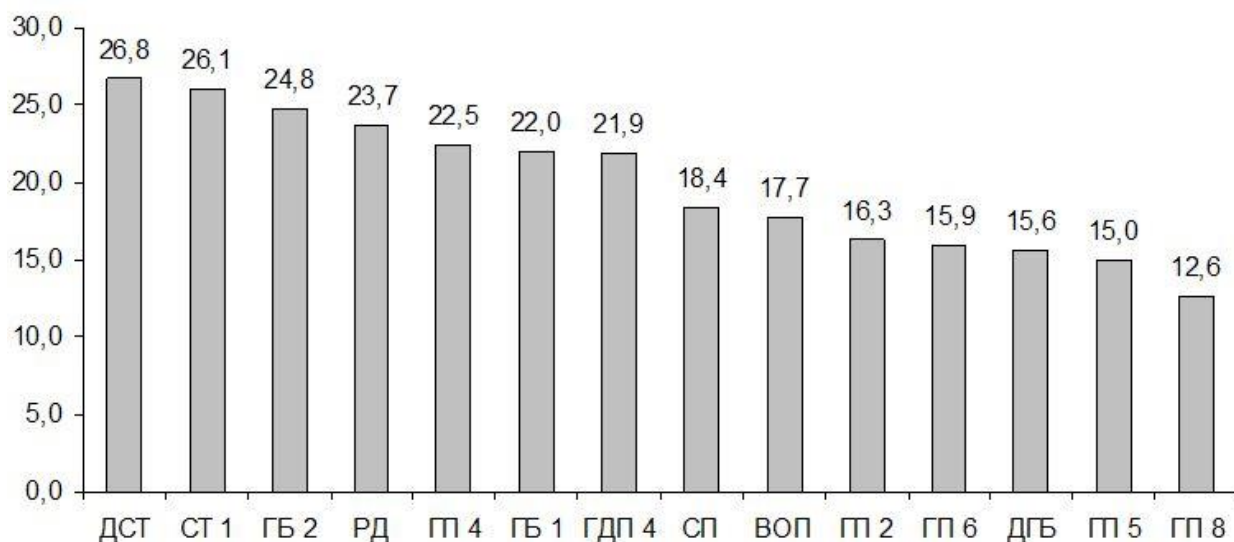


Рисунок 5.3 – Распределение изучаемых ОСЗ по эффективности работы в 2012 г. (сост. автором)

Помимо этого, было проведено специальное социологическое исследование (табл. 5.4) для обоснования использования управления имиджем как одного из методов-регуляторов. Исследование проводилось в форме анкетирования, в котором приняло участие 883 респондента, обеспечив репрезентативность выборки при доверительной вероятности не менее 85,0% и доверительном интервале не более 7,0%.

Таблица 5.4 – Исследование параметра «Имидж» организаций системы здравоохранения (сост. автором)

Элементы имиджа	Генеральная совокупность, чел.	Выборочная совокупность, чел.	Доверительная вероятность, %	Доверительный интервал, %
Имидж у пациентов	4 000	197	85,0	5,0
Социальный имидж	344 200	207	85,0	5,0
Бизнес-имидж	-	225	-	-
Имидж у госструктур	-	25	-	-
Конкурентный имидж	-	30	-	-
Внутренний имидж	4 650	199	85,0	5,0
Итого	-	883	-	-

Определение количества респондентов для исследования имиджа у пациентов проводилось исходя из количества клиентов, обслуживаемых в каждой ОСЗ, так называемой мощности организации. Генеральная совокупность для оценки внутреннего имиджа определена исходя из среднесписочной численности сотрудников изучаемых организаций.

Определенные затруднения вызвало определение генеральной совокупности для исследования бизнес-имиджа, имиджа у государственных структур и конкурентного имиджа, так как невозможно было достоверно установить общее число субъектов, взаимодействующих с большим числом анализируемых организаций. Поэтому экспертным путем были приглашены к анкетированию представители бизнеса, работающие с ОСЗ около двух лет, имеющих пролонгированные договора о сотрудничестве (бизнес имидж), государственные гражданские служащие главной и высшей категории должностей, непосредственно взаимодействующих с организациями (имидж у госструктур), руководители и менеджеры коммерческих организаций сферы здравоохранения, работающие на рынке медицинских услуг Белгородской агломерации (конкурентный имидж). Наилучшие знания имиджа были получены МАУЗ «Стоматологическая поликлиника №1» (4,1), наименьшие – муниципальными бюджетными учреждениями здравоохранения Городская поликлиника № 8 (2,1) и № 5 (2,4).

Ввод и математическая обработка данных проводились с использованием специально разработанных аналитических таблиц Microsoft Excel, нормирование результатов выполнялось в программе Mathcad 15.

На рисунке 5.4 представлено сопоставление оценки параметров деятельности ОСЗ и их совокупного имиджа. Полученные результаты указывают на определенное сходство и связь между уровнем имиджа и результатами деятельности ОСЗ.

Собранный в процессе оценки массив информации позволил структурировать типовые пробелы по всем параметрам деятельности изучаемых ОСЗ, то есть сформировать пул организационных, экономических, технологических и социальных проблем и слабых мест уровне конкретных организаций. Некоторые результаты исследования приведены в таблице 5.5.

Опыт первого этапа апробации показал возможность диагностики ОСЗ по предложенным автором параметрам деятельности и корректность используемых для этого индикаторов. По итогам проведенной работы были внесены уточнения в описание индикаторов и процедуры расчета.

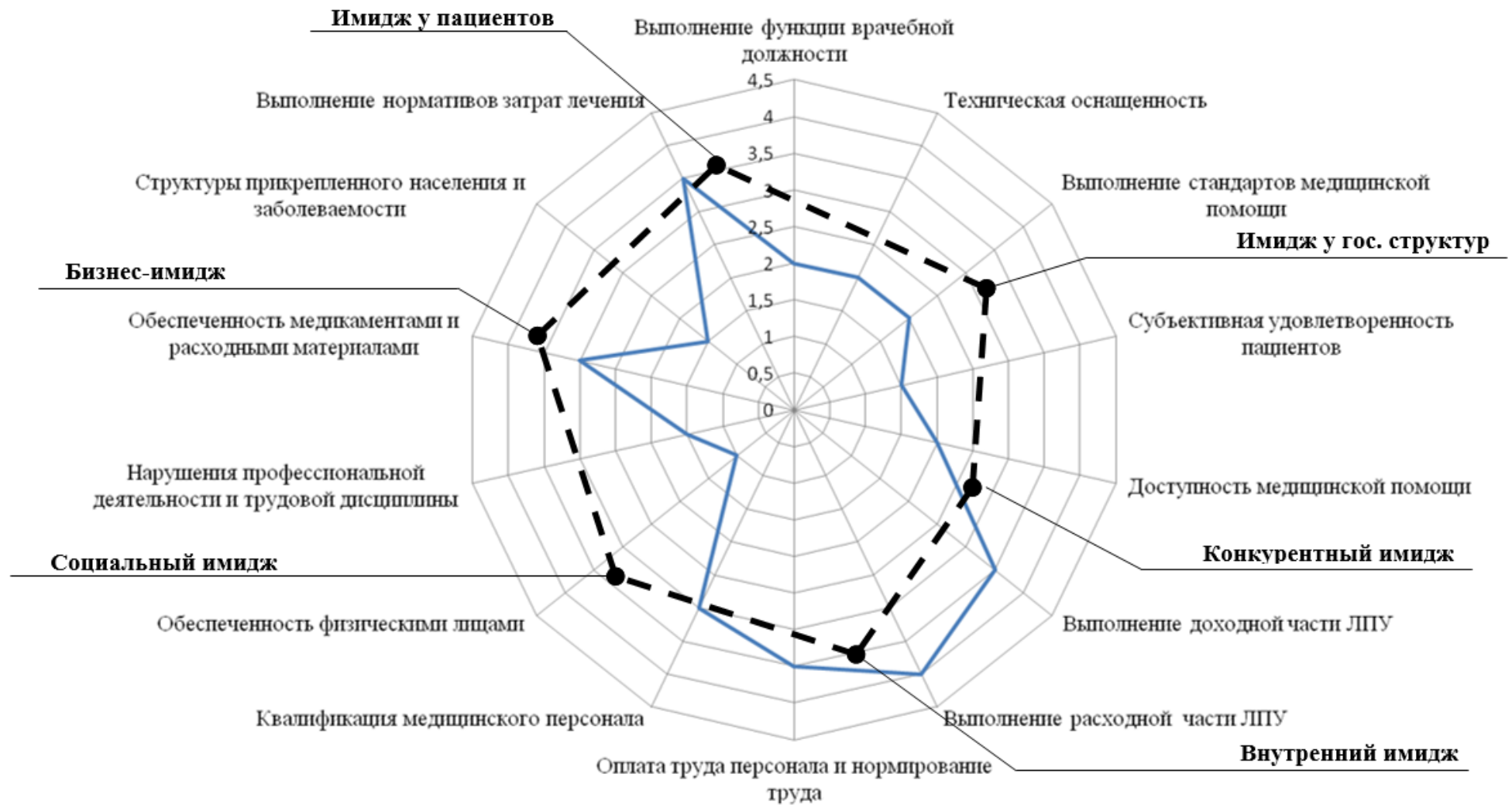


Рисунок 5.4 – Профиль имиджа и параметров деятельности организаций сферы здравоохранения Белгородской агломерации (сост. автором)

Таблица 5.5 – Некоторые результаты оценки ОСЗ Белгородской агломерации, 2012 (сост. автором)

Наименование параметра	Нормативное значение	Фактическое значение (коэффициент вариации)	Наименование ОСЗ, имеющих наибольшее отклонение	Выявленные причины отклонений	Рекомендуемые мероприятия, методы-регуляторы
1	2	3	4	5	6
«Субъективная удовлетворенность пациентов медицинской помощью»	3,00 ед.	0,81 ед. (Kv – 124,0%)	ДГБ (0,8 ед.) ВОП (0,1 ед.) ГП 5 (0,5 ед.) ГП 6 (0,6 ед.) ГП 8 (0,3 ед.)	– наличие сильных конкурентов (например, значение данного параметра ГБ 1 = 2,00 и ГБ 2 = 3,40); - пациенты из года в год не стремятся обращаться за медицинскими услугами в ОСЗ по территориальному принципу и пользуются услугами иных организаций; - отсутствие мероприятий конкурентной политики	- перераспределение потоков пациентов между организациями для предупреждения диспропорций и финансовой стабильности ОСЗ; - применение в организациях технологий управления имиджем для фокусирования на интересы разных стейкхолдеров

Окончание таблицы 5.5

1	2	3	4	5	6
«Обеспеченность медикаментами и расходными материалами»	4,00 ед.	2,66 ед. (Kv – 23,8%).	ГБ 1 (2,8 ед.) ГБ 2 (2,6 ед.) ДГБ (2,5 ед.) ВОП (3,0 ед.) ГП 2 (2,4 ед.) ГП 4 (2,5 ед.) ГП 5 (1,6 ед.) ГП 6 (2,1 ед.) ГП 8 (2,2 ед.) СТ 1 (3,7 ед.) ГДП 4 (2,1 ед.) СП (2,9 ед.) ГРД (2,9 ед.)	- несоблюдение нормативов обеспеченности пациентов лекарственными средствами, в том числе по льготному лекарственному обеспечению; - дисбалансы в структуре обеспеченности медикаментами различных лечебных процессов (нехватка для диагностики и реабилитации); - нерациональное использование внебюджетных средств на покрытие дефицита медикаментов и материалов	- реализация проекта по оптимизации структуры медицинских организаций и реинжиниринга производственных процессов, в т.ч. с учетом значений других параметров оценки
«Выполнение норматива затрат лечения»	1,0 ед.	0,65 ед. (Kv – 22,4%)	ДГБ (0,6 ед.) ВОП (0,5 ед.) ГП 2 (0,5 ед.) ГП 5 (0,5 ед.) ГП 6 (0,5 ед.) ГП 8 (0,4 ед.)	- ошибки и низкое качество планирования, неверные прогнозы доходов организации, недоучет расходов; - неполное освоение бюджетных ассигнований, средств ОМС, возникновение кредиторской задолженности; - реальные расходы на одного пациента становятся на 40–60% ниже запланированных	- внедрение системы и методов контроллинга в ОСЗ

Важным шагом на *втором этапе* апробации стала подготовка и реализация программы развития ОСЗ, ориентированной на устранение выявленных отклонений в параметрах деятельности организации, а также попытка оценить возможность данного инструмента индикативного управления. В качестве объекта выбрана МБУЗ «Детская городская больница», получавшая в результате оценок одни из наихудших результатов. В течение 2013-2014 гг. программа была реализована, получила положительную оценку в департаменте здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области, позволила к концу 2014 года устранить большинство слабых мест в деятельности, в том числе ликвидировать кредиторскую задолженность и сформировать в организации финансовый резерв в размере 10,2 млн руб.

Одновременно велась апробация методов-регуляторов индикативного управления с фрагментарной их интеграцией в общую систему управления региональным здравоохранением. Были подготовлены и реализованы при непосредственном включенном участии автора четыре проекта, направленных на устранение проблем организации (по изменяемым параметрам деятельности), позволившие впоследствии сформировать макет для любых других организаций и подтвердить авторские предположения о возможности масштабирования результатов.

Проект 1. Цель – сокращение в 2013 году расходов МБУЗ «Городская больница № 2 г. Белгорода» на 15% по сравнению с 2012 годом, в виде снижения производственных потерь, за счет внедрения методики управленческого учета. В результате была разработана и апробирована методика контроллинга экономической деятельности с использованием положений, изложенных в разделе 4.3 диссертационной работы. Бюджет проекта – 1 млн рублей. Реализация проекта позволила улучшить параметры «Выполнение доходной части ОСЗ» и «Выполнение расходной части ОСЗ» в среднем на 20%.

Проект 2. Цель – организовать проведение медико-социальной реабилитации 120 наркозависимых жителей Белгородской области к концу 2012 года. Результатом проекта явилось строительство негосударственного реабилитационного Центра для проведения медико-социальной реабилитации наркозависимых жителей под эгидой Храма Святых равноапостольных учителей словенских Кирилла и Мифодия с пропускной способностью не менее 120 человек в год в с. Малые Маячки (Белгородская область). Успешная реализация проекта подтвердила возможность интеграции в решение организационных проблем различных институтов (проект выполнялся в форме государственно-частного партнерства [289]). Бюджет проекта – 6,3 млн рублей.

Проект 3. Цель – создание организационно-технических условий для проведения 70 операций по пересадке роговицы и 220 витреоретинальных операций до конца 2012 года жителям Белгородской агломерации. В результате проекта было уменьшено количество слепых и слабовидящих на 275 человек (95% успешных операций), решены вопросы сбора материалов для трансплантации и снято социальное напряжение из-за существовавшей ранее очереди ожидания операции. Бюджет проекта – 18,3 млн рублей. Улучшение параметров «Субъективная удовлетворенность пациентов» на 0,1 ед. и «Доступность медицинской помощи» на 0,3 ед. в МБУЗ «Городская больница № 2 г. Белгорода».

Проект 4. Цель – создание условий для сокращения в 2012 году количества лиц, погибших в результате дорожно-транспортных происшествий, на 15% по сравнению с аналогичными показателями в 2006 году. Результат проекта – материально-техническое оснащение восьми ОСЗ, оказывающих медицинскую помощь гражданам, пострадавшим при ДТП. Бюджет проекта – 35,3 млн рублей. Реализация проекта позволила поэтапно снизить смертность от ДТП с 19,4 на 100 тысяч человек (2012 г.) до 17,2 на 100 тысяч человек (2014 г.)

Третий период апробации предусматривал масштабную диагностику мезо- и микроуровней системы здравоохранения Белгородской области с использованием разработанных и уточненных ранее методолого-методические положений и инструментов индикативного управления¹. В качестве объектов исследования в 2017 году выступили 83 разнопрофильные организации системы здравоохранения Белгородской области, которая в итоге получила среднюю оценку – 15,4 единицы (Kv–27,6%), характеризующую удовлетворительное состояние системы.

Визуальная карта результатов оценки деятельности представлена на рисунке 5.5. В целом итоги исследования показали явную ориентацию организаций на освоение выделяемых ресурсов, при этом достижение значений целевых индикаторов являлось второстепенным, зачастую невозможным при текущем стиле организации процессов. О подобной ситуации мы уже говорили в предыдущих разделах работы. В этой связи комплексное и дифференцированное по характеру проблем применение методов-регуляторов индикативного управления становится фактором профессионального менеджмента: реинжиниринг организационных процессов – для создания более эффективной клиентоориентированной структуры; управление имиджем – для соответствия требованиям стейкхолдеров региональной системы здравоохранения, поддержки со стороны населения и медицинских работников; проектное управление – для реализации организационных проектов развития, а также здравоохранения и региона в целом. Собранная в ходе исследования информация позволила выявить множество системных проблем в работе ОСЗ, учтенных при корректировке программы «Развитие здравоохранения Белгородской области на 2014-2020 годы».

¹ Оценка проводилась по 13 параметрам

№ п/п	Параметры деятельности региональной системы здравоохранения
1	Выполнение функции врачебной должности
2	Техническая оснащенность
3	Выполнение стандартов медицинской помощи
4	Субъективная удовлетворенность пациентов
5	Доступность медицинской помощи
6	Выполнение доходной части ОСЗ
7	Выполнение расходной части ОСЗ
8	Оплата труда персонала и нормирование труда
9	Квалификация медицинского персонала
10	Обеспеченность физическими лицами
11	Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины
12	Обеспеченность медикаментами и расходными материалами
13	Выполнение нормативов затрат лечения

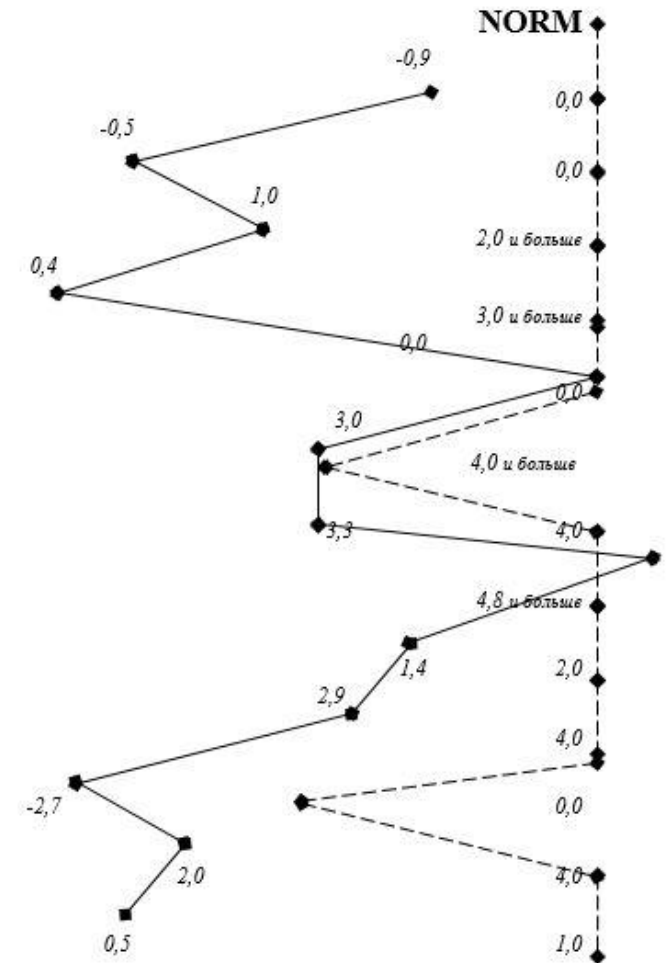


Рисунок 5.5 – Оценочная карта системы здравоохранения Белгородской области, 2014 г. (сост. автором)

В рамках комплексного подхода к решению сложной, регионально значимой проблемы повышения качества жизни населения с использованием положений индикативного управления подготовлен межведомственный проект «Управление здоровьем» (создание офисов семейного врача в качестве пунктов первичной медицинской помощи). Основными заинтересованными в проекте сторонами выступили Правительство Белгородской области, органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, медицинские организации, крупные работодатели, жители региона, взаимодействие которых представлено на трех уровнях (рис. 5.6).

Первый уровень формирует требования к объему услуг первичной медицинской помощи (офисы семейного врача, а также специализированные поликлинические услуги), а также параметры конкретных ОСЗ, находящихся в непосредственной близости от мест проживания потребителей, что обеспечивает профилактику и раннюю диагностику заболеваний.

Второй уровень ориентирован в большей мере на достижение параметров текущего развития территории (района), зависящих в том числе от здравоохранения. Здесь требования к медицинским услугам выше – неотложная, консультативно-диагностическая и стационарная помощь.

Третий уровень связан с достижением стратегических ориентиров развития региона и страны в целом, в том числе и по показателям здоровья нации. С точки зрения требований к конкретным организациям, это означает создание крупных, зачастую межрегиональных, центров специализированной, в том числе высокотехнологичной медицинской помощи.

Описанный проект находится в настоящее время в стадии реализации, а предлагаемая субъектно-объектная структура может использоваться в других регионах, в различных отраслях, выполняющих сложные, масштабные, социально значимые проекты.

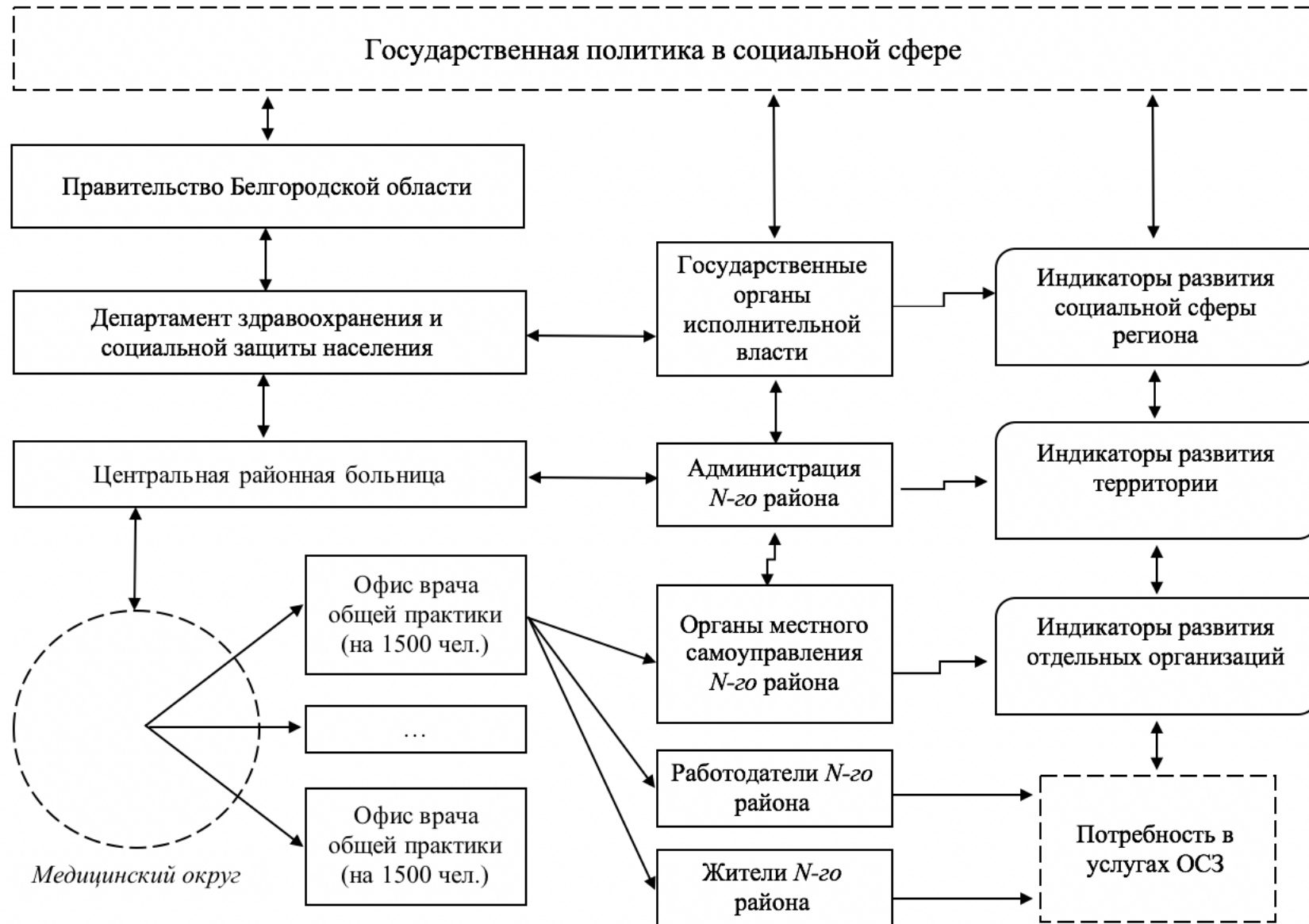


Рисунок 5.6 – Субъектно-объектная структура проекта развития системы здравоохранения (сост. автором)

На *четвертом этапе* апробации для верификации методики индикативного управления организациями выполнено внедрение всех сделанных разработок. В качестве объекта выбрана сеть медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную и специализированную медицинскую помощь взрослому населению Белгородской агломерации – областные государственные бюджетные учреждения здравоохранения «Городская клиническая больница № 1 города Белгорода», «Городская поликлиника № 2 города Белгорода», «Городская поликлиника № 4 города Белгорода», «Городская поликлиника № 6 города Белгорода», «Городская поликлиника № 8 города Белгорода».

Руководствуясь контуром системы индикативного управления и схемой процесса индикативного управления развитием, проведена оценка динамики внешней среды и соответствующих возможностей организаций выполнить задачи государственной и региональной политики в области охраны здоровья. Организационная диагностика выявила ряд сдерживающих развитие факторов в каждом из изменяемых параметров деятельности. В обобщенном по всем ОСЗ виде они имеют следующие характеристики¹¹:

«Цели деятельности» – не сформулированы или подменены описанием текущей работы организаций.

«Государственные индикаторы» – представлены фрагментарно и, главным образом, состоят из значений показателей отраслевой статистики и майских указов, не отражают связи с ресурсной поддержкой, не связаны с целями деятельности организаций.

«Персонал, структура организации» – ОСЗ имеют значительный штат административно-управленческого персонала, дефицит врачей-терапевтов (общей практики) и врачей-специалистов, врачебный и средний медицинский персонал по формальным признакам имеет высокий уровень квалификации, мотивированность к труду обеспечивается традиционными для бюджетных

¹¹ Детально данная информация была рассмотрена и обсуждена на рабочих заседаниях департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

организаций инструментами, имеющими спорную эффективность, система контроля представлена ведомственным и вневедомственным контролем качества медицинской помощи, плановыми проверками уполномоченных государственных органов.

«Потребители услуг, эффективность» – текущая оценка эффективности деятельности не проводится, потребности и интересы пациентов при планировании работы не учитываются, развитие персонала проводится только по формальным критериям периодического повышения квалификации, взаимосвязь между затраченными ресурсами и полученными результатами оценить не удалось.

«Спектр и качество услуг» – виды и объемы медицинских услуг, оказываемые на безвозмездной для жителей Белгородской области (2018), в среднем удовлетворенность пациентов услугами ОСЗ находится на уровне шестидесяти восьми процентов.

«Внешняя среда и стейкхолдеры» – анализируемые организации находятся в агрессивной внешней среде: усиливается конкуренция со стороны частных медицинских организаций, в том числе оказывающих медицинскую помощь в системе обязательного медицинского страхования; увеличивается число пациентов получающих медицинскую помощь в соседних областях; растет число экономических агентов, рассматривающих ОСЗ как инструменты личного обогащения; по мере развития рынка медицинских услуг в целом повышаются требования к организациям со стороны пациентов; объем консолидированного бюджета изменяется в сторону увеличения непропорционально фактическому росту цен и тарифов.

«Технология, ресурсы и процессы» – используемые при оказании медицинских услуг материально-технические и информационные ресурсы сформированы в период 2010-2013 годов, к настоящему времени обновлены частично; организационные процессы не картированы и регламентированы только в части оказания медицинской помощи; межорганизационные взаимодействия затруднены.

Существующая система управления не позволяет аккумулировать ресурсы и включать потенциал каждой организации в достижение стратегических целей развития регионального здравоохранения, а решение существующих типовых проблем в каждой ОСЗ по отдельности потребует дублирования затрат. В связи с этим целесообразно создание единого контура индикативного управления в полномочиях областного государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Городская поликлиника города Белгорода», объединившего перечисленные выше организации. Данное объединение является логичным в рамках реализации регионального проекта «Управление здоровьем», рассмотренным ранее. Согласно методике индикативного управления развитием для новой организации, сформулирована цель деятельности, определены параметры работы, которые могут быть эффективно подвергнуты управленческим воздействиям, индикаторы оценки и мониторинга, а также составлена комплексная программа развития и предложены методы-регуляторы.

Цель деятельности новой организации (по TASKED) – снижение уровня смертности взрослого населения города Белгорода (к 2025 году по сравнению с 2015 годом) на 200% за счет создания на базе департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области механизма управления (организационная форма взаимодействия гражданина, государства и системы здравоохранения) и проведения организационно-технической модернизации ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» (в соответствии с программой развития), финансируемых из средств регионального бюджета в объеме, утвержденном на 2018-2025 гг.

Для инициации требуемых внутриорганизационных изменений подготовлена программа развития, внимание в которой сосредоточено на изменяемых параметрах, наряду с текущими процессами, являющимися характерными и рутинными для органов исполнительной власти при реструктуризации подведомственных организаций. В таблице 5.6 представлена логика связи изменяемых параметров деятельности ОСЗ, параметров оценки и регулирующих мероприятий программы развития ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода». Описанные мероприятия (в объеме 34,9 млн руб) не являются исчерпывающими, они отражают участие автора в обосновании их включения в соответствующую программу. Предложенный подход в условиях высокой неопределенности позволяет задать вектор развития организации, ориентированный на решение национальных и региональных задач в сфере здравоохранения. При этом воздействия являются точечными, а результаты изменений в организации прогнозируемыми. Кроме того, дальнейший мониторинг проводится с использованием индикаторов, изменения значений которых свидетельствуют о происходящей динамике и обеспечивают временной запас для корректировки деятельности.

Таблица 5.6 – Структура связи изменяемых параметров деятельности ОСЗ, параметров оценки и регулирующих мероприятий программы развития ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» (сост. автором)

Изменяемые параметры деятельности ОСЗ	Параметры оценки	Регулирующие мероприятия	Объем финансиро- вания, млн руб	Исполнители	Примечание
1	2	3	4	5	6
1. «Государствен- ные индикаторы»	<i>Предусмотрены в территориальной программе государственных гарантий бесплатного оказания жителям Белгородской области медицинской помощи на 2018 и плановый период 2019-2020 гг., государственной программе Белгородской области «Развитие здравоохранения Белгородской области на 2014 - 2020 годы»</i>				
2. «Персонал, структура организации»	2.1. Выполнение функции врачебной должности (ФВД)	2.1.1. Корректировка штатного расписания ГПГБ с учетом востребованности врачей- специалистов 2.1.2. Формирования заказа на профессиональную переподготовку врачей- специалистов (21 ед.) 2.1.3. Оптимизация административно- управленческого персонала за счет укрупнения уровней управления ГПГБ (14 ед.)	- 3,2 -	Администра- ция ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» Департамент здравоохранен ия и социальной защиты населения Белгородской области Государственн ая инспекция труда в Белгородской области	Реализация совокупности запланированных мероприятий позволит сформировать необходимую кадровую базу, по численному составу и квалификационной подготовке способную выполнять задачи по снижению смертности населения и достигать отраслевых целевых показателей медицинского обслуживания
	2.2. Оплата труда персонала и нормирование труда	2.2.1. Создание системы личных счетов врачей- специалистов для расчета экономической эффективности деятельности и установление размера индивидуального стимулирования (до 30%)	0,8		

Продолжение таблицы 5.6

1	2	3	4	5	6
	2.3. Квалификация медицинского персонала	2.2.2. Реструктуризация государственного задания с учетом конкурентного окружения (услуг, выполняемых коммерческими ОСЗ) и введение специализированных дорогостоящих услуг, не оказываемых в частных клиниках 2.3.1. Проведение аудита личных дел сотрудников для оценки числа лиц, имеющих право получить квалификационную категорию по стажу работы 2.3.2. Формирование рабочей группы по информационному сопровождению получения квалификационных категорий медицинскими работниками 2.3.3. Составление заявки на повышение квалификации с учетом интересов медицинских работников	- - 5,1	Белгородская областная организация профсоюза работников здравоохранения Российской Федерации	
	2.4. Обеспеченность физическими лицами	2.4.1. Формирование заказа на подготовку врачей-специалистов (19 ед.) и средний медицинский персонал (22 ед)	6,3		

Продолжение таблицы 5.6

1	2	3	4	5	6
		2.4.2. Внедрение системы привлечения врачей-специалистов из соседних регионов 2.4.3. Предоставление в аренду кабинетов для частного приема внештатных врачей-специалистов	1,0 -		
3. «Потребители услуг, эффективность»	3.1. Субъективная удовлетворенность пациентов 3.2. Доступность медицинской помощи	3.1.1. Разработка комплексной программы управления имиджем организации 3.2.1. Перераспределение медицинского персонала между территориальными подразделениями объединенной поликлиники и его концентрация по профилям с учетом особенностей обслуживаемого населения 3.2.2. Картирование рабочих процессов врачебного персонала 3.2.3. Составление плана работ структурных подразделений и врачей-специалистов с использованием системы канбан 3.2.4. Внедрение системы работы с пациентами на основе расчетов массового обслуживания	3,2 - 2,0 0,5 1,7	Администрация ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Реализуемые мероприятия направлены на структурирование рабочего времени врачей-специалистов и процессов оказания медицинских услуг, а также ориентацию деятельности ОСЗ на потребности и запросы пациентов, их комфортное пребывание в поликлинике

Продолжение таблицы 5.6

1	2	3	4	5	6
		3.2.5. Внедрения системы наставничества в организации 3.2.6. Реконструкция регистратуры по открытому типу 3.2.7. Создание системы внутриполиклинической навигации	0,5 2,2 3,0		
4. «Спектр и качество услуг»	4.1. Выполнение стандартов медицинской помощи 4.2. Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины	4.1.1. Автоматизированная проверка протоколов ведения пациентов 4.1.2. Развитие использования электронной медицинской документации 4.2.1. Введение коэффициентов депремирования за наличие обоснованных жалоб на действия медицинских работников 4.2.2. Введение системы добровольного страхования врачебных ошибок 4.2.3. Введение системы автоматического учета рабочего времени, в т.ч. прихода и ухода с работы 4.2.4. Установка системы видеонаблюдения в соответствии с действующим законодательством	0,8 - - - 0,8 2,5	Администрация ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Мероприятия инициируют внутриорганизационные изменения, направленные на формирование превентивной среды в отношении нарушений при работе с пациентами и лечебной деятельности, за счет автоматизации рутинных процессов и снижения психологической напряженности медицинских работников, находящихся в настоящее время один на один с кризисной ситуацией

Продолжение таблицы 5.6

1	2	3	4	5	6
	4.3. Обеспеченность медикаментами и расходными материалами	4.2.5. Создание каналов получения обратной связи от пациентов 4.3.1. Автоматизированный персонифицированный учет выдачи лекарственных средств и расходных материалов внутриполиклинической аптекой	0,5 0,8		
	4.4. Выполнение нормативов затрат лечения	4.4.1. Установить дифференцированные нормативы объема медицинской помощи на 1 жителя и нормативы объема медицинской помощи на 1 застрахованное лицо с учетом этапов оказания медицинской помощи в соответствии с порядками оказания медицинской помощи, а также дифференцированные объемы медицинской помощи с учетом использования передвижных форм предоставления медицинских услуг и телемедицины 4.4.2. Автоматизированный учет прямых и накладных расходов, связанных с оказанием медицинских услуг с использованием методических принципов АСУ «КИПР-ЛПУ»	- -		

Окончание таблицы 5.6

1	2	3	4	5	6
5. «Внешняя среда и стейкхолдеры»	5.1. Имидж ОСЗ	5.1.1. Заключение договор на совместное оказание услуг с коммерческими медицинскими организациями 5.1.2. Подготовка проектов государственно-частного партнерства в области лабораторной диагностики для привлечения внешнего финансирования на условиях концессии 5.1.3. Разработка комплексной программы управления имиджем организации	- - -	Администрация ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Мероприятия призваны создать условия для открытого взаимодействия организации с внешними экономическими агентами, наличие работающих проектов государственно-частного партнерства создают эмпирическую базу и точку входа для органической синхронизации интересов поликлиники и заинтересованных сторон
6. «Технология, ресурсы и процессы»	6.1. Техническая оснащенность 6.2. Выполнение доходной части ОСЗ 6.3. Выполнение расходной части ОСЗ	6.1.1. Проведение аудита эффективности использования имеющегося оборудования, списание или продажа неиспользуемого и составление заявки на приобретение необходимого медицинского оборудования, в т.ч. задействованного в профилактической работе 6.1.2. Внедрение механизмов приобретения медицинского оборудования в лизинг 6.2.1. Внедрение технологии управления предпринимательской деятельности 6.3.1. Автоматизация учета с использованием методических принципов АСУ «КИПР-ЛПУ»	- - - -	Администрация ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода» Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области	Запланированные мероприятия позволят сформировать среду для развития эффективного учета доходов, расходов поликлиники и рационального использования оборудования

В соответствии с методолого-методическими результатами диссертационного исследования по организации мониторинга в системе индикативного управления (раздел 2.2), периодическая оценка функционирования Поликлиники проводится с использованием расширенного числа индикаторов (табл. 5.7), принятых в институциональной среде организации системы здравоохранения Белгородской области (приказ департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области от 18.01.2018 № 34).

Таблица 5.7 – Дополнительные индикаторы оценки деятельности
ОГБУЗ «Городская поликлиника города Белгорода»

№ п/п	Наименование индикатора	Единица измерения	Частота оценки	Критерии выполнения	Оценка в баллах
1	2	3	4	5	6
1	Выполнение государственного задания	Выполнение плана пациенто-дней в дневном стационаре, %	Ежемесячно	100 95-100 менее 95	3 1 0
		Выполнение плана посещений в поликлинике, %	Ежемесячно	100 95-100 менее 95	3 1 0
		Доля посещений с профилактической целью	Ежемесячно	40 и более 35-39 менее 35	2 1 0
2	Охват профилактическими прививками	%	Ежеквартально	95 и более менее 95	2 0
3	Смертность на дому	Количество человек	Ежемесячно	0 1 и более	3 0
4	Выявление пациентов «Д» и профосмотров	%	Ежеквартально	более 95 менее 95	1 0
5	Выполнение плана диспансеризации	%	Ежеквартально	100 98-99 менее 98	3 2 0
6	Ведение интегрированной электронной медицинской карты	%	Ежемесячно	95 и более 85-94 84 и менее	3 2 0

1	2	3	4	5	6
7	Выполнение планов по достижению соотношений заработной платы по всем категориям медицинских работников со средней заработной платой в субъекте	%	Ежемесячно	100 менее 100	2 0
8	Удовлетворенность качеством оказания медицинской помощи	от числа опрошенных, %	Ежегодно	65 и более менее 65	1 0
9	Наличие обоснованных жалоб	Количество случаев	Ежемесячно	отсутствие 1 и более	3 0
10	Отсутствие кредиторской задолженности	%	Ежемесячно	отсутствие	2
11	Результаты независимой оценки	Количество баллов	Ежегодно	60-73 45-59 менее 45	3 2 0
12	Результаты внутренних проектов	Количество проектов	Ежеквартально	более 3 1-2 0	2 1 0
Итого max					33

Общая количественная оценка деятельности ОСЗ по всем индикаторам таблицы 5.5 соответствует разработанной интервальной группировке, используемой для получения сопоставимой качественной оценки.

Реализация мероприятий программы развития Поликлиники предусмотрена на 2018-2019 годы и подтверждена актом внедрения. Таким образом, впервые в практике регионального управления использован индикативный подход. Опыт работы показал, что использование индикативного управления значительно упрощает подготовительный этап планирования, с учетом верифицированных параметров, детерминирующих определенные изменения. Запланированные мероприятия ориентированы на устранения слабых мест и упреждение угроз внешней и внутренней среды, выявленных в процессе организационной диагностики.

На *пятом этапе* планируется внедрить весь арсенал авторских разработок по индикативному управлению организацией, в том числе

акцентирование управление по изменяемым параметрам, для изучения качественной самотрансформации объекта управления, его возможностей эффективнее достигать значений целевых индикаторов и интегральных целей деятельности организации.

5.3 Реализация решений информатизации индикативного управления

Разработка программ развития организаций сопряжена с созданием множества индикаторов, их расчетами и актуализацией на основе использования больших массивов информации [381]. Это требует соответствующего информационно-математического инструментария формализации и моделирования результатов управленческих решений на основе приемов линейного программирования, имитационного моделирования и специализированной информационной системы управления (ИСУ).

Использование методов линейного программирования детерминировано, главным образом, характером решаемых организациями системы здравоохранения задач – необходимостью достижения основных параметров деятельности при ограниченных ассигнованиях. Линейное программирование позволяет, учитывая ограничения по ресурсам, величине спроса, производственной мощности и другим производственным факторам, оптимально распределить финансирование между индикативными целями.

При помощи имитационного моделирования можно провести анализ деятельности по выполнению операций и их взаимодействию внутри каждого бизнес-процесса различного уровня. Моделирование позволяет наглядно

представить бизнес-процесс, упорядочить потоки информации, отобразить причинно-следственные связи между событиями.

Сочетание двух названных подходов – линейного программирования и имитационного моделирования – позволяет установить зависимость результатов функционирования организации не только от объемов получаемых ресурсов, но и от состояния внутренних бизнес-процессов.

Однако расчеты оптимального распределения ограниченных ресурсов методами линейного программирования имеют ограничения (неполнота информации по индикаторам развития; экстраполяция ретроспективных результатов на будущие периоды), что снижает их практическую значимость, способствует закреплению нежелательных тенденций в будущем. В то же время отдельные попытки применения данного подхода, предпринятые автором и изложенные в ряде публикаций [345, 348, 349], свидетельствуют о том, что по мере накопления структурированной по индикаторам развития базы данных ОСЗ могут внедрять стандартные алгоритмы оптимизационных расчетов в свою планово-прогнозную деятельность.

Значительно менее исследованными являются вопросы описания внутренних процессов ОСЗ, поскольку традиционно такого рода проектирование используется для производственных предприятий, коммерческих организаций, которые ориентированы на контроль издержек, управленческий учет и проектирование бизнес-процессов. Внутренние процессы ОСЗ существенно стандартизированы, являются в большинстве своем рутинными и потому хорошо поддается имитационному моделированию.

Одним из инструментов моделирования являются сети Петри – графическое средство исследования систем, позволяющее описать и провести анализ внутренних процессов по выполнению какой-либо деятельности. Для демонстрации их применения в системе индикативного управления выполнено имитационное моделирование одного из наиболее капиталоемких параметров деятельности организаций здравоохранения – «Техническая оснащенность», следовательно потенциально наиболее проблемного в условиях прогнозируемого дефицита финансирования отрасли здравоохранения.

Наиболее значимыми показателями, оказывающими влияние на включение в программу развития ОСЗ мероприятий и финансового обеспечения повышения уровня технической оснащенности, являются: вклад приобретаемого оборудования в достижение значений целевых индикаторов; влияние на другие параметры работы организации; наличие обученного персонала; получаемый доход (дополнительный); объем требуемого ресурса; передача неиспользуемого ресурса; объем оказываемой помощи.

На рисунке 5.7 представлен процесс получения информации о фактическом состоянии ОСЗ, проверки соответствия значимых показателей минимальным допустимым значениям, и принятия решения об одобрении или неодобрении заявки на выделение средств на техническое оснащение организации. Для упрощения на схеме процесс параллельной оценки соответствия значений значимых показателей, оказывающих влияние на принятие решения о финансировании технической оснащенности ОСЗ, минимально допустимым значениям, представлен подсетью.

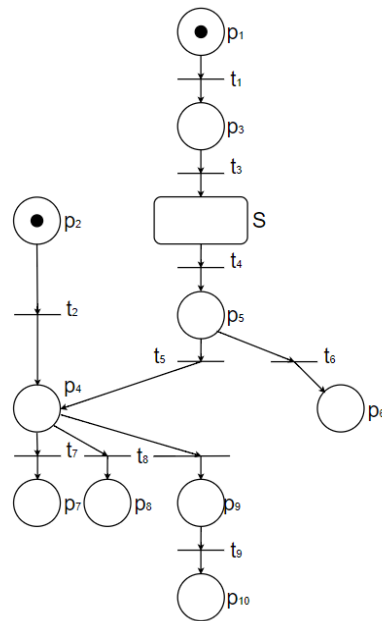


Рисунок 5.7 – Фрагмент сети Петри (сост. автором)

Первой исходной точкой процесса является текущий уровень технической оснащённости каждого структурного подразделения ОСЗ, которому необходимы средства на повышение уровня технической оснащённости (p_1). После проверки, если текущий уровень технической оснащённости ниже целевого значения, осуществляется переход (t_1), в результате которого конкретному структурному подразделению присваивается статус нуждающегося в средствах (p_3). Другой исходной точкой процесса является бюджет ОСЗ (p_2), его размер и состав средств.

Представим спроектированную сеть в виде совокупности событий и условий:

p_1 – текущий уровень технической оснащённости структурного подразделения ОСЗ, желающего получить средства на повышение уровня технической оснащённости;

t_1 – проверка соответствия текущего уровня технической оснащённости нормативному. Условием перехода является значение текущего уровня технической оснащённости структурного подразделения ОСЗ, меньшее нормативного;

p_3 – структурному подразделению ОСЗ присвоен статус нуждающегося в средствах на повышение уровня технического оснащения;

t_3 – разрешение на проверку значимых показателей, оказывающих влияние на принятие решения о выделении средств структурному подразделению ОСЗ;

S – вложенная сеть Петри, отражающая автономность и управляемость значимых показателей, оказывающих влияние на принятие решения о выделении средств структурному подразделению, представленных сетевыми фишками;

p_2 – выделенные из бюджета ОСЗ средства;

t_2 – передача средств для распределения между нуждающимися в средствах структурными подразделениями;

p_4 – наличие средств для распределены между нуждающимися структурными подразделениями ОСЗ;

t_4 – сравнение полученных результатов оценки значимости, переход в состояние p_5 , если структурное подразделение ОСЗ набрало максимальное число фишек по сравнению с другими, которые либо еще не получили денежные средства, либо запросили больше, чем имеется в бюджете;

p_5 – выявлено структурное подразделение ОСЗ, имеющее максимальное число сетевых фишек (максимальное суммарное значение значимых показателей, оказывающих влияние на принятие решения о выделении средств на повышение уровня технической оснащенности);

t_5 – запрос на получение заявленного объема средств (переход системы в p_4); условием срабатывания перехода является достаточное количество фишек в позиции p_4 для обеспечения требований структурного подразделения, находящейся в состоянии p_5 ;

t_6 – переход структурного подразделения ОСЗ в состояние ожидания следующего выделения средств из бюджета (p_6); условием срабатывания перехода является меньшее количество фишек в p_4 , чем необходимо структурному подразделению ОСЗ в состоянии p_5 ;

t_7 – переход бюджета ОСЗ в состояние «бюджет освоен в полном объеме» (p_7); условием срабатывания перехода является отсутствие фишек в p_4 ;

t_8 – переход бюджета в состояние «бюджет освоен в неполном объеме» (p_8); условием срабатывания перехода является наличие фишек в p_4 при отсутствии фишек в p_3 и/или в p_5 ;

p_6 – структурное подразделение ОСЗ в состоянии ожидания следующего выделения средств;

p_7 – состояние системы «бюджет освоен в полном объеме»;

p_8 – состояние системы «бюджет освоен в неполном объеме»;

t_9 – переход ОСЗ в состояние «запрашиваемые средства получены»;

p_9 – структурное подразделение ОСЗ в состоянии «запрашиваемые средства получены»;

t_{10} – освоение полученных средств;

p_{10} – новый уровень технической оснащенности структурного подразделения ОСЗ.

Для формализации и алгоритмизации элементов модели необходимо определить атрибуты меток для каждой позиции. Для перехода необходимо определить множество смежных с переходом позиций, условия возбуждения перехода (предикат), схему его выполнения (изменение разметки позиций сети при срабатывании перехода) и саму процедуру перехода (правила вычисления атрибутов или добавления фишек).

Сеть является ограниченной, но не является безопасной, поскольку число фишек в некоторых ее позициях может быть более единицы. Сеть не является сохраняющейся и обладает свойством живости. Предложенная сеть Петри достижима. Данная модель наглядно отображает моделируемый процесс, причем не только количественные, но и качественные особенности объектов.

Очевидно, что индикативное управление сопряжено с анализом значительного массива информации. Поэтому важно подкрепить данную концепцию на прикладном уровне информационной системой управления, способной осуществлять мониторинг, синхронизировать работу внутренних служб и внешних контрагентов, своевременно информировать ЛПР о возникающих отклонениях в достижении целевых значений, предупреждать возникновения институциональных «ловушек» и прочее [359].

Однако в сложившейся практике инструменты автоматизации управления разнятся в регионах и самих ОСЗ. Определить причину этого можно проанализировав этапы информатизации [125, 220, 308, 414]. Основываясь на работах С. Гаспаряна [75, 159], занимающего исследованием проблем информатизации отечественного здравоохранения, можно выделить следующие вехи:

1965-1975 гг. – информационно-технический этап – точечное оснащение ОСЗ единичными электронно-вычислительными машинами (ЭВМ), преимущественно, в крупных больницах, в том числе республиканского масштаба. Ключевой задачей информатизации стала обработка огромных массивов данных для проведения ретроспективного анализа состояние здоровья населения страны.

1975-1995 гг. – системно-аналитический этап – начало широкого использования информационных технологий для развития системы здравоохранения, в том числе за счет автоматизации обработки данных и проведения математического моделирования стратегических сценариев развития с использованием ЭВМ.

1996-2010 гг. – содержательно-технологический этап – внедрение ИТ-решений для устранения отдельных организационных проблем, самостоятельная подготовка технических заданий ОСЗ для собственных нужд. На государственном уровне начаты попытки автоматизировать коммуникации органов государственной власти и ОСЗ, ускорения обработки нарастающих объемов различной информации [89].

2010 г. – по настоящее время – процессно-ориентированный этап, направленный на автоматизацию комплекса процессов ОСЗ для повышения общей эффективности работы и снижения всех видов потерь и затрат.

Анализа нормативно-правовых документов, научных публикаций, экспертных мнений и опыта работы отдельных организаций системы здравоохранения, позволил заключить, что происходило административное форсирование задач информатизации, направленное на использование решений, аналогичных прогрессивному опыту (на соответствующий период времени), имеющемуся в развитых зарубежных странах. В результате, на текущем этапе развития, информатизация здравоохранения имеет дискуссионные и противоречивые результаты.

Одним из которых является отсутствие значимых прорывов в области разработки программного обеспечения, охватывающего широкий диапазон внутренних процессов организации системы здравоохранения. Все имеющиеся разработки, в основном, являются разрозненными, не сопоставимыми между собой, ориентированными на решение частных задач государственной политики (например, автоматизации выдачи листов нетрудоспособности), или вспомогательных процессов ОСЗ. Имеющиеся автоматизированные рабочие места работают автономно или с незначительными включениями в общеорганизационную информационно-коммуникационную сеть ОСЗ.

Поэтому, в связи с отсутствием единого вектора, наиболее очевидным решением при разработке IT-продуктов, покрывающих все виды деятельности от медицинской до экономической, для целей индикативного управления развитием ОСЗ в рамках настоящего исследования, представляется проведение адаптации существующей методологии проектирования бизнес-процессов, применяемой в коммерческом секторе.

Для этого определена функциональная роль автоматизации процессов в цикле индикативного управления в организации (рис. 5.8) – перманентный автоматизированный сбор, систематизация и обработка информации о состоянии параметров деятельности ОСЗ («центров ответственности»), необходимая для поддержания связи всех элементов контура индикативного управления, облегчения и ускорения реализации внутриорганизационных изменений.

В основу программы автоматизации менеджмента ОСЗ, положена концепция процессного управления (Business Process Management, BPM), понимающая бизнес-процессы как цифровые ресурсы организации, позволяющие непрерывно адаптироваться к постоянным изменениям, имеющие прозрачный и формально описанный характер, поддающиеся, в силу этого, моделированию, симуляции и мониторингу с помощью программного обеспечения.

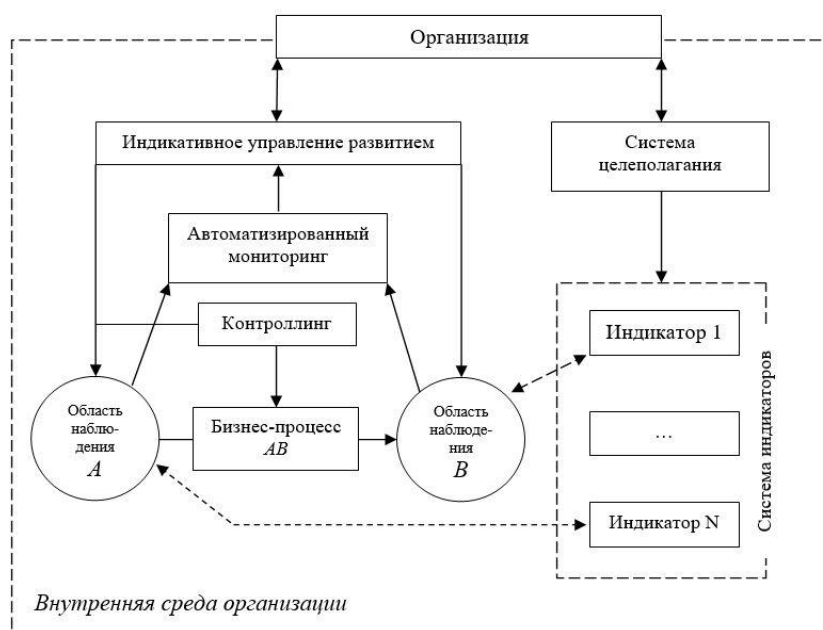


Рисунок 5.8 – Функциональная роль автоматизации индикативного управления развитием ОСЗ (сост. автором)

Руководствуясь международным стандартом менеджмента качества ISO 9001:2000, дадим расширенное определение моделирования бизнес-процессов в системе индикативного управления – это процесс исследования (анализа)

функционирования организации системы здравоохранения для составления полного представления о реальном ходе основных и обеспечивающих процессов, процессов управления и развития [100]; и выявления направлений для их оптимизации.

Разумеется, организации системы здравоохранения имеют сложную внутреннюю структуру и вариативность результатов исходов различных операций, поэтому не стоит пытаться найти, описать и стандартизировать абсолютно все из них, целесообразно выявить магистральные бизнес-процессы от подсистемы «Вход» до подсистемы «Выход», затрагивающие множество зон контакта структурных подразделений ОСЗ в подсистеме «Преобразования» и узлов, определяющих альтернативность дальнейшего развития процессов. Составленная таким образом карта бизнес-процессов может быть положена в разработку автоматизированной системы управления, предусматривающий выполнение всех функций индикативного управления и не создающих дополнительных избыточных рутин [373].

В литературе описано досочно много методик формального описания бизнес-процессов – SADT (Structured Analysis and Design Techniques), DFD (Data Flow Diagram), ERD (Entity Relationship Diagram) и ARIS (Architecture of Information System), (CPN – Coloured Petri Nets), GPSS (General Purpose Simulating System), SIMAN (SIMulation ANalysis) и другие [107].

При проектировании автоматизированной системы управления, основанной на моделировании бизнес-процессов, автор использовал ERD-диаграммы и диаграммы потоков данных (Data Flow Diagram, DFD).

Диаграмма «сущность-связь» (ERD) используется для обеспечения разработчиков программного обеспечения концептуальной схемой создаваемой базы данных. Ее ключевыми элементами являются: сущность (Entity) – элемент системы, имеющий важное значение для анализируемой предметной области; связь (Relationship) – значимая ассоциация между сущностями, при которой одна категория сущности связана с произвольным количеством категорий второй сущности; атрибут (Attribute) – значимая

характеристика сущности, используемая для их классификации и количественных характеристик.

Диаграмма DFD – применяется для структурирования и описания движения документов и информации. Ключевыми элементами являются: Потоки данных – абстракции, моделирующие передачу информации между частями (элементами) системы; процессы – работы, направленные на преобразование входных потоков (данные, документы) в выходные; хранилища – определение мест хранения информации, которая накапливается в ходе реализации процессов и доступна в любое время авторизованным пользователям; внешняя сущность – субъект, находящийся вне контекста системы, являющийся источником и (или) приемников данных, например, пациент или экономический контрагент.

Построенная карта бизнес-процессов должны соответствовать ряду принципов [153]: достаточность (полнота) включенных бизнес-процессов; понятность и однозначность содержания бизнес-процессов; фактическая связанность бизнес-процессов друг с другом; логичная завершенность бизнес-процессов; измеримая ресурсоемкость, возникающая при реализации бизнес-процесса на входе и выходе.

Таким образом, автором разработана информационная система управления, обладающая простым интерфейсом, потенциалом гибкой настройки в зависимости от потребностей различных ОСЗ, работающей в локальных и корпоративной сетях, совместимая с различными программными средами, способная выполнить координацию действий структурных подразделений организации и синтезировать в единой базе информацию, продуцируемую в процессе медицинской и экономической деятельности, наглядно демонстрирующая эффективность работы внутриорганизационных процессов, обеспечивающая руководство ОСЗ актуальной информацией, имеющей возможность представления в различных формах, в том числе в визуальной.

Основными пользователями информационной системы управления являются: руководство и сотрудники ОСЗ, научно-исследовательские работники.

Информационная система получила название «Контроль и прогнозирование работы в лечебно-профилактических учреждениях¹» (сокр. ИСУ «КИПР-ЛПУ»). В ее состав входят три модуля (рис. 5.9, 5.10):

- 1) формирование информационной базы и ввод плановых показателей по экономической и медицинской видам деятельности;
- 2) сбор и обработка учетных данных;
- 3) автоматизированный учет и управление.

¹ На момент разработки и государственной регистрации программы ЭВМ медицинские организации имели общепринятое наименование «лечебно-профилактические учреждения»

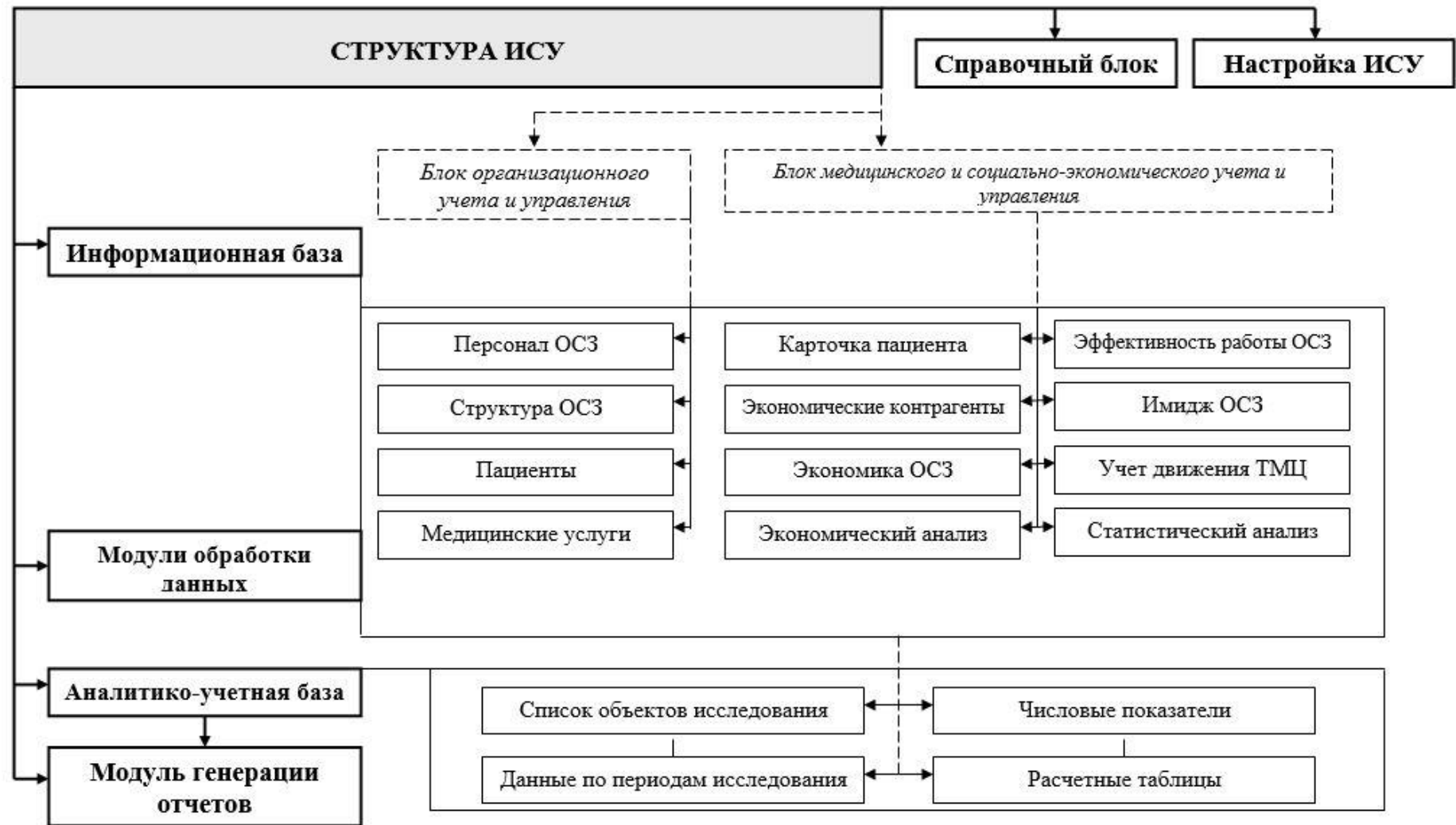


Рисунок 5.9 – Структура ИСУ «КИПР-ЛПУ» (сост. автором)



Рисунок 5.10 – Схема работы ИСУ «КИПР-ЛПУ» (сост. автором)

Возможность широкого тиражирования данной ИСУ за счет гибкой настройки определяется подготовкой дополнительного шаблона ВРМС-система, который может быть адаптирован с учетом специфики конкретной ОСЗ (приложение Н), в том числе шаблон включает основные зоны, подверженные эффективному управленческому воздействию.

Самым функциональным является третий модуль ИСУ, реализующий учет множества объектов наблюдения и выполнение пользовательских запросов (приложение О). Модуль работает с индивидуальными лицевыми карточками пациентов (клиентов) и экономических контрагентов ОСЗ.

Общий функционал ИСУ представлен также автоматизированным выполнением различных операций бухгалтерского учета: от учета продаж до формирования оборотно-сальдовой ведомости.

Экспорт учетных, отчетных и аналитических материалов проводится в документы Microsoft Office или OpenOffice.

Полное описание возможностей и порядок работы с ИСУ изложены в руководстве пользователя.

Для прикладной реализации методолого-методических положений диссертационной работы разработан механизм внедрения индикативного управления на региональном уровне для организаций системы здравоохранения. Механизм включает блоки диагностики, целеполагания, осуществления индикативных воздействий, перепроектирования бизнес-процессов, мониторинга и регулирования, а также полностью синхронизирован с общей логикой реализации индикативного управления. Для практического осуществления описанных действий алгоритма сформулирован паспорт программы реализации индикативного управления организациями сферы здравоохранения в Белгородской области. Создание алгоритма интеграции ИУ стало возможным благодаря обобщению результатов авторской апробации отдельных положений и методик индикативного управления в системе здравоохранения Белгородской области.

Выбор организаций для апробации определен наличием в регионе результатов пилотных проектов перехода к индикативному управлению. Апробация проводилась в четыре этапа в период 2010-2018 гг. В ходе первого этапа (2010-2012 гг.) была оценена работа 14 разнопрофильных ОСЗ Белгородской агломерации. Общая средняя интегральная оценка составила 19,9 единиц из 33,5 единиц.

Полученные результаты позволили обосновать возможность диагностики ОСЗ по авторским параметрам деятельности и корректность используемых для этого индикаторов. По итогам работы были внесены уточнения в описание индикаторов и процедуры расчета. На втором этапе были апробированы инструменты индикативного управления. В частности, подготовлена и реализована программа развития Детской городской больницы, позволившая устранить большинство пробелов в параметрах деятельности, в том числе ликвидировать кредиторскую задолженность и сформировать в организации финансовый резерв в размере 10,2 млн руб. Подготовлен и реализован портфель проектов с совокупным бюджетом 60,9 млн рублей, позволивших устранить организационно-управленческие проблемы в ОСЗ и улучшить индикаторы по выбранным параметрам их деятельности.

В период 2014-2016 гг. проводилось масштабирование методики на уровне всей системы здравоохранения Белгородской области – 83-х организаций системы здравоохранения, имеющих разный профиль. Средняя оценка системы составила 15,4 единицы (из 28,2), что свидетельствует об удовлетворительном состоянии. Были выявлены причины, опосредующие негативные проявления и разработаны программы по их устранению.

Разработаны мероприятия по развитию сферы здравоохранения Белгородской области в целом с учетом повышения эффективности деятельности отдельных организаций, использованием всех видов и источников ресурсов. На 4 этапе апробации в 2018 г. был применен весь арсенал авторских разработок в области индикативного управления

организациями социальной сферы. В качестве объекта управления выбраны – областные государственные бюджетные учреждения здравоохранения «Городская клиническая больница № 1 города Белгорода», «Городская поликлиника № 2 города Белгорода», «Городская поликлиника № 4 города Белгорода», «Городская поликлиника № 6 города Белгорода», «Городская поликлиника № 8 города Белгорода». Оценка эффективности проведенной работы будет сделана в 2020 г.

Одним из важных итогов работы стало создание и патентование автоматизированной системы управления, поддерживающий менеджмент ОСЗ при реализации концепции индикативного управления развитием. В главе описаны ее достоинства и отличия от имеющихся аналогов, структура и функциональные возможности, соответствующие методологическим положениям и сущности индикативного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совокупность полученных в работе методологических и методических положений индикативного управления организациями общественного сектора позволила решить комплекс научно-прикладных задач и получить следующие результаты.

1. Раскрыта на основе комбинирования теории развития сложных систем, в том числе системно-динамического подхода, и институционального подхода теоретическая сущность индикативного управления организациями, представляющая собой вклад в развитие теории менеджмента, применение которой обеспечивает эффективную хозяйственную самостоятельность организаций при непрямом регулятивном воздействии со стороны государства и других стейкхолдеров, что обусловлено приоритетностью достижения национальных целей в области развития общественного сектора, реализации социальной политики государства и повышения качества жизни общества. Сформирован общеметодологический контур индикативного управления организациями общественного сектора, определены и содержательно раскрыты его общеметодологические элементы, включающие особый состав функций управления, внутриорганизационные параметры, комплекс изменяемых и поддерживаемых процессов и их информационное обеспечение, что в совокупности определяет содержание последующих частных методологических аспектов, раскрывающих роль и систему взглядов индикативного управления в обеспечении сбалансированной эффективности всех уровней социально-экономической системы (государство – общественный сектор (по отраслям) – организация).

2. Разработан методологический подход к постановке целей деятельности организаций в общественном секторе, содержащий совокупность принципов и процедур, формализованных в авторском методе TASKED, позволяющем устранить конфликт интересов различных стейкхолдеров при оценке результатов деятельности, установить неэффективных акторов, повысить объективность управленческих решений, преодолевать и нивелировать «провалы» рынка.

3. Определены методологические аспекты осуществления мониторинга, отличающие систему индикативного управления организациями и обеспечивающие гармонизацию организационной свободы субъектов индикативного управления и внешнего контроля промежуточных результатов, в состав которых включены: понятие, объект, предмет, цели, принципы реализации, функции и субфункции, процедуры оценки эффективности.

4. Предложен методологический подход к осуществлению индикативного воздействия на организации с использованием уточненных в контексте проблемы исследования методов-регуляторов (технология управление имиджем, проектное управление, контроллинг экономической деятельности и управление по бизнес-процессам), комбинация которых позволяет реализовать в контуре управления возможности координации целей множества функционально соподчиненных субъектов и сопоставления эффективности деятельности различных по масштабу и иерархическому положению подсистем одной экономической системы, необходимых для создания приемлемой для потребителей ценности при заданной величине расходов.

5. Разработан, теоретически обоснован и сравнен с существующими аналогами, механизм реализации индикативного управления организациями общественного сектора, включающий минимально достаточное число элементов: субъекты (Subject, S) и объекты (Objects, O) управления, цели (Purpose, P), способы (Ways, W) и средства (Means, M) их достижения, формы использования средств (Forms, F), результаты (Results, R) и критерии (Criteria,

С), позволяющий разрешить противоречия между государственными институтами и организациями общественного сектора по поводу производства и потребления общественных благ, спроса и предложения на рынке за счет учета объективных экономических отношений и законов, воспринимаемых субъектами управления с помощью использования индикаторов, реализации передаточной и преобразовательной функций, учета институциональных особенностей и свойств организаций как объектов индикативного управления, собранных в авторской методике индикативного управления развитием организаций. Системно представлена организация как объект индикативного управления, который является сложной социально-экономической системой, обладающей особой сущностью и ролью в реализации целей макроуровня, а также обусловленностью институциональными связями. Предложенный подход позволил создать связь между теоретической сущностью индикативного управления и решением прикладных задач проектирования систем управления организациями не по функциям и задачам, а по бизнес-процессам.

6. Реализованы авторские методологические положения индикативного управления при создании прикладной методики, обеспечивающей развитие организаций системы здравоохранения и, как следствие, повышающей качество предоставляемых ими общественных благ, непосредственно влияющих на рост уровня жизни; включающей оригинальный подход к принятию управленческих решений по регулированию количественно-качественных параметров деятельности, в рамках которого методы-регуляторы дифференцированы по целям и встроены в формат программы развития, изложенной в виде трех модулей (аналитический, организационный, контрольный) структурно-логической схемы. Проведена апробация и верифицирована (при личном включенном участии автора в четырех этапах внедрения) методика индикативного управления на мезо- и микроуровнях применительно к задачам развития организаций сферы здравоохранения Белгородской области, создана и реализована стратегия развития ОСЗ, что

позволило доказать возможности упрощения подготовительного этапа планирования, гибкого упреждения угроз внешней среды, устранения слабых сторон, выявленных в процессе организационной диагностики, достоверно повысить эффективность деятельности ОСЗ, а также показало потенциал ее расширительного применения.

7. Разработан, запатентован и апробирован инструментарий информационной поддержки процессов индикативного, учитывающий особенности организаций системы здравоохранения как объектов индикативного управления, обеспечивающий координацию и контроль деятельность подразделений ОСЗ за счет интеграции в едином алгоритме всех видов отраслевой и экономической деятельности, структурированного отображения внутриорганизационных процессов, формирующий актуальную и достоверную информацию для ЛПР микро- и мезоуровней на всех этапах управленческого цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : принята всенар. голосованием 12.12.1993 : с учетом поправок от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая [Электронный ресурс] : от 30.11.1994 № 51-ФЗ : ред. от 28.12.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон Рос. Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ : ред. от 31.12.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
4. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон Рос. Федерации от 28.12.2013 № 442-ФЗ : ред. от 14.11.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
5. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон Рос. Федерации от 21.11.2011 № 323-ФЗ : ред. от 29.12.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

6. Об обязательном медицинском страховании [Электронный ресурс] : федер. закон Рос. Федерации от 29.11.2010 № 326-ФЗ : ред. от 28.12.2016 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
7. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ : ред. от 05.12.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
8. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений [Электронный ресурс] : федер. закон Рос. Федерации от 08.05.2010 № 83-ФЗ : ред. от 27.11.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
9. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 15.10.2016 № 1050 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
10. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики [Электронный ресурс] : указ Президента Рос. Федерации от 07.05.2012 № 597 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

11. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 : ред. от 04.11.2016 // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
12. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 26.12.2017 № 1642 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
13. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 301 : ред. от 30.03.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
14. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 305 : ред. от 28.12.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
15. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020 годы) [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 313 : ред. от 12.01.2018 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

16. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 316 : ред. от 03.02.2018 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
17. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 317 : ред. от 05.02.2018 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
18. Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности Государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 02.08.2010 № 588 : ред. от 01.01.2018 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
19. Программа повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 30.12.2013 № 2593-р // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
20. Основные направления деятельности правительства Российской Федерации на период до 2018 года [Электронный ресурс] : утв. Председателем Правительства Рос. Федерации 31.01.2013 // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

21. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 17.11.2008 № 1662-р // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
22. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере» [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 08.06.2016 № 1144-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
23. Об утверждении унифицированной системы показателей, характеризующих социально-экономическое положение муниципального образования [Электронный ресурс] : постановление Гос. комитета Рос. Федерации по статистике от 09.01.1998 № 2 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
24. О Координационном совете по государственно-частному партнерству при Минэкономразвития России [Электронный ресурс] : приказ Минэкономразвития России от 19.05.2014 № 279 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Эксперт приложение».
25. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

26. Абубакиров, Р. Ф. Институциональная среда социальной сферы современной экономики [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / С. И. Иванова. – Казань, 2009. – 314 с.
27. Авагян, Г. Л. Теория Социально-экономического прогноза и планирования Н. Д. Кондратьева [Электронный ресурс] / Г. Л. Авагян // Сфера услуг: инновации и качество. – 2011. – № 1. – Режим доступа: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011_1_7.pdf.
28. Айламматова, Д. А. Целеполагание в управлении развитием строительного производства [Текст] / Д. А. Айламматова // Транспортное дело России. – 2009. – № 8. – С. 66-69.
29. Акишкин, В. Г. Модель сравнительной оценки уровня и динамики развития здравоохранения административных территорий [Текст] / В. Г. Акишкин // Астраханский медицинский журнал. – 2010. – Т. 5, № 4. – С. 119-122.
30. Алдаров, К. Р. Методическое обеспечение стратегического мониторинга потенциала регионального отраслевого комплекса [Текст] / К. Р. Алдаров // Экономика строительства. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
31. Алешина, И. В. Поведение потребителей [Текст] : учеб. пособие для вузов / И. В. Алешина. – Москва : Фаир-Пресс, 2000. – 376 с.
32. Американская социологическая мысль [Текст] / Р. Мертон, Дж. Мид, Т. Парсонс [и др.] ; сост. Е. И. Кравченко ; под общ. ред. В. И. Добренькова. – Москва : Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1996. – 556 с.
33. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен ; пер. с англ. С. В. Ариничева. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 271 с. – (Практ. менеджмент).

34. Андреева, Т. Е., Чайка, В. А. К дискуссии о сущности динамических способностей [Текст] / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. – 2009. – № 4. – С. 163-173.
35. Андриюшкевич, О. А. Индикативное планирование в экономиках разного типа [Электронный ресурс] / О. А. Андриюшкевич // Капитал страны : федер. интернет-изд. – 2012. – 23 янв. – Режим доступа: http://kapital-rus.ru/articles/article/indikativnoe_planirovanie_v_ekonomikah_raznogo_tipa.
36. Алексеев, А. Н. Стратегические направления модернизации экономики России в условиях трансформации моделей управления : коллективная монография [Текст] / А. Н. Алексеев. – Москва : Московский университет им. С. Ю. Витте, 2015. – 332 с.
37. Ариели, Д. Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения [Текст] / Д. Ариель ; пер. с англ. [П. Миронова] ; Стокгольм. шк. экономики. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 290 с. – (Кн. Стокгольм. шк. экономики).
38. Артемьева, О. Н. Совершенствование экономического механизма функционирования свободных экономических зон [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. Н. Артемьева. – Москва, 2004. – 165 с.
39. Асаул, Н. А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса [Текст] / Н. А. Асаул ; Рос. акад. наук [и др.]. – Санкт-Петербург : Гуманистика, 2004. – 280 с. – (Экон. возрождение России ; 9)
40. Атлас, М. С. С. Ю. Витте о кредитной системе России [Текст] / М. С. Атлас // Вестник финансовой академии. – 1997. – № 4. – С. 8-16.
41. Ащеулова, Е. В. Управление эффективностью функционирования лесопромышленных комплексов [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. В. Ащеулова. – Красноярск, 2014. – 162 с.

42. Бабич, К. Оценка имиджа промышленного предприятия [Текст] / К. Бабич, И. Лахно // Бизнес-Информ. – 1997. – № 8. – С. 47-58.
43. Бабков, А. Г. Индикативное управление воспроизводственным развитием региональных экономических систем: на материалах Южного федер. округа [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. Г. Бабков. – Нальчик, 2004. – 324 с.
44. Бабков, А. Г. Индикативное управление, оценка и использование потенциала в предпринимательском секторе регионально-отраслевой экономики [Электронный ресурс] / Г. А. Бабков, И. В. Кушнарева // Управление экономическими системами. – 2011. – № 36. – Режим доступа: <http://uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/869-2011-12-20-05-52-07>.
45. Баков, Н. Х. Нормативный метод индикативного планирования в сельскохозяйственном производстве: на материалах Кабардино-Балкарской Республики [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. Х. Баков. – Нальчик, 2002. – 23 с.
46. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 260 с. – (Высш. образование).
47. Батиевская, В. Б. Исследование эффективности функционирования региональных социально-экономических систем на примере здравоохранения Кемеровской области [Текст] / В. Б. Батиевская // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 3. – С. 42-48.
48. Безруков, В. Организация государственного планирования и регулирования экономики [Текст] / В. Безруков // Плановое хозяйство. – 1990. – № 3. – С. 69-76.
49. Берталанфи, Л. Общая теория систем: критический обзор. В сборнике переводов Исследования по общей теории систем / Л. Берталанфи. – М.: – Прогресс, 1969. – 520 с.

50. Блюмин, И. Г. Американская школа в буржуазной политической экономии [Текст] / И. Г. Блюмин // Блюмин И. Г. Критика буржуазной политической экономии : в 3 т. – Москва : АН СССР, 1962. – Т. 1: Субъективная школа в буржуазной политической экономии. – С. 228-430.
51. Бодуан, Ж. П. Управление имиджем компании [Текст] : паблик рилейшнз: предмет и мастерство / Ж. Бодуан ; пер. А. В. Полунина. – Москва : Имидж-контакт : ИНФРА-М, 2001. – 232 с. – (Соврем. консалтинговые технологии).
52. Бурков, В. Н. Теория управления организационными системами и другие науки об управлении организациями [Текст] / В. Н. Бурков, М. В. Губко, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков // Проблемы управления. – 2012. – № 4. – С. 2-10.
53. Большой энциклопедический экономико-юридический словарь [Текст] / авт.-сост.: Н. В. Федоров, Л. П. Кураков, В. Л. Кураков [и др.]. – Казань : Таглитмат, 2006. – 1267 с.
54. Бондарев, А. Е. Мониторинг социально-экономического развития региона [Текст] / А. Е. Бондарев // Регион: экономика и социология. – 2010. – № 4. – С. 187-202.
55. Бондаренко, Н. Ю. Индикативное планирование в системе управления региональными инвестициями [Текст] / Н. Ю. Бондаренко // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2011. – № 1. – С. 25-27.
56. Борцова, Н. А. Экспертные технологии управления инвестиционным процессом [Текст] : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.10 / Н. А. Борцова. – Москва, 2002. – 199 с.
57. Брякина, А. В. Инструменты и методы индикативного управления предприятиями пищевой промышленности [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 38.00.05 / А. В. Брякина. – Воронеж, 2013. – 219 с.

58. Бузгалин, А. Возрождение планирования: уроки истории (политико-экономический дискурс) [Текст] / А. Бузгалин, А. Колганов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 1. – С. 8-19.
59. Бурмистров, Н. А. Системный подход к мониторингу развития отрасли [Текст] / Н. А. Бурмистров // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 1. – С. 47-49.
60. Вебер М. Избранные произведения [Текст] / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
61. Вертакова, Ю. В. Индикативное планирование развития свеклосахарной отрасли: на материалах Курской обл. [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. В. Вертакова. – Курск, 2000. – 216 с.
62. Вертакова, Ю. В. Индикативное управление устойчивым развитием регионального хозяйственного комплекса [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Ю. В. Вертакова. – Курск, 2005. – 366 с.
63. Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст] / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев ; под общ. ред. Ю. В. Вертаковой. – Москва : КНОРУС, 2005. – 352 с.
64. Вертянкина, А. В. Стратегический и оперативный контроллинг [Текст] / А. В. Вертянкина // Труды Дальневосточного государственного технического университета. – 2007. – № 147. – С. 123-124.
65. Ветитнев, А. М. Маркетинг санаторно-курортных услуг [Текст] : учеб. пособие / А. М. Ветитнев. – Москва : Медицина, 2001. – 224 с.
66. Виноградов, С. Л. Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика [Текст] / С. Л. Виноградов // Контроллинг. – 2002. – № 2. – С. 2-6.
67. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Размышление о менеджменте [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 105-126.

68. Власова, А. С. Об общенаучных предпосылках формирования правовой категории «предпринимательский риск» [Текст] / А. С. Власова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2011. – № 1. – С. 52-57.
69. Волкова, В. Н. Основы теории систем и системного анализа [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Систем. анализ и управление» / В. Н. Волкова, А. А. Денисов ; С.-Петерб. гос. техн. ун-т. – Санкт-Петербург : СПбГТУ, 1997. – 510 с.
70. Волчкова, Л. Т. Планирование социально-экономического развития: теория, методология, организация [Текст] : учеб.-метод. пособие / Л. Т. Волчкова ; С.-Петерб. гос. ун-т. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 1999. – 62 с.
71. Воробьев, С. Н. Методы моделирования процесса принятия решения в сложных системах [Текст] / С. Н. Воробьев // Электронное моделирование. – 1994. – № 5. – С. 22-34.
72. Гальперин, В. М. Микроэкономика [Текст] : в 2-х т. / В. М. Гальперин, С. М. Игнатьев, В. И. Моргунов ; Ин-т Открытое о-во. – Санкт-Петербург : Экон. шк., 2002. – Т. 2. – 504 с.
73. Гасников, В. К. Многолетний опыт совершенствования методологического и информационно-аналитического обеспечения управления региональным здравоохранением [Текст] / В. К. Гасников, В. Н. Савельев, Н. С. Стрелков // Медицинский альманах. – 2008. – № 4. – С. 11-14.
74. Гайнутдинов, Р. З. Государственное регулирование общественного сектора в современной рыночной экономике : Институциональный аспект [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Р. З. Гайнутдинов. – Казань, 2002. – 185 с.

75. Гаспарян, С. А. Страницы истории информатизации здравоохранения России [Текст] : моногр. / С. А. Гаспарян, Е. С. Пашкина. – Москва : [б. и.], 2002. – 303 с.
76. Гвишиани, Д. М. Организация и управление [Текст] / Д. М. Гвишиани. – Моск. ин-т экономики, политики и права. – 3-е изд., перераб. – М. : Изд-во МГТУ, 1998. – 331 с.
77. Гелбрейт, Дж. К. Экономические теории и цели общества [Текст] : пер. с англ. / Дж. К. Гелбрейт. – Москва : Прогресс, 1979. – 406 с. – (Для науч. библиотек).
78. Гергова, З. Х. Индикативное управление социально-экономической системой региона [Текст] / З. Х. Гергова // Вопросы экономики и права. – 2010. – № 29. – С. 90-93.
79. Глобализация мирового хозяйства [Текст] / Под ред. Осьмовой М.Н., Бойченко А.В. – М. : 2006. – 376 с.
80. Голикова, Т. А. Аудит государственных программ Российской Федерации : докл. Председателя Счетной палаты Рос. Федерации, Председателя Совета КСО при Счетной палате на совместном заседании Президиума и Совета КСО при Счетной палате, Москва, 23 дек. 2015 г. [Электронный ресурс] / Т. А. Голикова // Счетная палата Российской Федерации : офиц. сайт. – Москва, 2015. – Режим доступа: http://audit.gov.ru/press_center/news/25117.
81. Голикова, Т. А. Итоги реализации приоритетного национального проекта «Здоровье» в 2006-2010 годах [Электронный ресурс] : докл. Министра здравоохранения и соц. развития / Т. А. Голикова // Медицина РФ / Изд. дом «Медицина и Здоровье». – Москва, 2005-2015. – Режим доступа: <http://medicinarf.ru/public/1243>.
82. Голубев, Д. Н. Индикативное управление противотуберкулезной службой крупного промышленного региона [Текст] / Д. Н. Голубев, А. И. Цветков // Уральский медицинский журнал. – 2013. – № 2. – С. 38-40.

83. Горбачев, С. В. Обеспечение экономической стабильности подготовки человеческого потенциала в современных условиях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / С. В. Горбачев. – Казань, 2007. – 202 с.
84. Греков, А. С. Формирование процесса управления резервами повышения эффективности деятельности на предприятиях промышленности [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. С. Греков. – Орел, 2003. – 205 с.
85. Грозова, О. С. Институциональный риск: междисциплинарный подход к исследованию [Текст] / О. С. Грозова, Г. С. Цветкова // Вестник Международного института экономики и права. – 2013. – № 1. – С. 7-12.
86. Гретченко, А. И., Никулин, Л. Ф. К вопросу о принципах и хаосе [Текст] / А. И. Гретченко, Л. Ф. Никулин // Вестник СГСЭУ. – 2014. – № 5. – С. 9-15.
87. Грищенко, К. С. Сравнительный анализ методов оценки социально – экономической эффективности системы здравоохранения [Электронный ресурс] / К. С. Грищенко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 8. – Режим доступа: <http://uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/1477-2012-08-01-06-53-26>.
88. Дрогобыцкий, И. Н. Эволюция организационного менеджмента в контексте теории длинных волн [Текст] / И. Н. Дрогобыцкий // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. – № 2. – С. 28-36.
89. Дедков, Е. Д. Состояние и перспективы развития медицинской науки [Текст] / Е. Д. Дедков // Проблемы управления здравоохранением. – 2002. – № 1. – С. 32-33.

90. Дуганов, М. Д. Оценка эффективности расходов на здравоохранение на региональном и муниципальном уровнях / М.Д. Дуганов. – М.: ИЭПП, 2007. – 112 с.: илл. – (Научные труды / Ин-т экономики переходного периода. № 105Р)
91. Дзебисова, З. Г. Эволюция институциональной структуры неэкономике: на примере сферы образования [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / З. Г. Дзебисова. – Владикавказ, 2009. – 191 с.
92. Дмитриева, О. В. Оценка и прогнозирование эффективности деятельности экономического субъекта в современных условиях: на примере полиграфических предприятий [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. В. Дмитриева. – Москва, 2002. – 267 с.
93. Дударева, О. В. Механизм устойчивого роста эффективности функционирования промышленных предприятий [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. В. Дударева. – Воронеж, 2006. – 230 с. : ил.
94. Дудкин, В. Индикативное планирование – механизм координации деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой [Текст] / В. Дудкин, Ю. Петров // Российский экономический журнал. – 1998. – № 6. – С. 38-58.
95. Дудкин, В. Е. Американский и западноевропейский подходы к индикативному планированию: возможен ли синтез на российской почве? [Текст] / В. Е. Дудкин // Российский экономический журнал. – 1997. – № 10. – С. 99-101.
96. Евграфев, А. Из практики французского индикативного планирования [Текст] / А. Евграфев // Российский экономический журнал. – 1998. – № 2. – С. 84-87.
97. Евсеева, С. А. «Теория и методология развития жилищно-коммунального хозяйства на основе менеджмента качества» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Кривенко. – Санкт-Петербург, 2016. – 296 с.

98. Евченко, А. В. Регулирование территориальной социально-экономической асимметрии в регионе [Текст] : моногр. / А. В. Евченко, С. С. Желязняков ; Курский гос. техн. ун-т. – Курск : КГТУ, 2004. – 253 с.
99. Егоров, Е. В. Комплекс социальных услуг: вектор развития [Текст] / Е. В. Егоров, Е. Н. Жильцов // Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития : моногр. / под ред. Р. С. Гринберга, П. В. Савченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, 2016. – С. 351-362.
100. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст] / В. Г. Елиферов, В. В. Репин ; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – Москва : Инфра-М, 2005. – 319 с. – (Сер. учебников для программы MBA (Master of Business Administration)).
101. Емельянов, А. В. Эффективность функционирования российского страхового рынка и механизмы ее повышения [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / А. В. Емельянов. – Краснодар, 2006. – 166 с.
102. Еремин, Р. В. Особенности проведения мониторинга социально-экономического развития региона для различных групп пользователей [Электронный ресурс] / Р. В. Еремин // Управление экономическими системами. – 2011. – № 28. – С. 110-116. – Режим доступа: <http://uecs.ru/regionalnaya-ekonomika/item/412-2011-04-25-10-11-55>.
103. Ерохин, В. Г. Индикативное планирование в системах управления социально-экономическими процессами [Электронный ресурс] / В. Г. Ерохин // ПОРТАЛУС : науч. онлайн-библиотека. – Москва, 2004-2017. – Режим доступа: http://portalus.ru/modules/economics/rus_show_archives.php?subaction=showfull&id=1172567828&archive=1480161668&start_from=&ucat=&.
104. Ефремов, В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах [Текст] В. С. Ефремов. – Москва : Финпресс, 2001. – 240.

105. Жарикова, Н. Л. Индикаторная оценка имиджа предприятия [Текст] / Н. Л. Жарикова // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф., Челябинск, 14-15 апр. 2004 г. : в 3 т. / М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.] ; редкол.: А. Л. Шестаков [и др.]. – Челябинск, 2004. – Т. 1. – С. 39-42.
106. Залилов, Р. Ю. К вопросу об ИТ-подготовке будущих специалистов в области общественного здоровья и управления здравоохранением [Текст] / Р. Ю. Залилов // Вестник Новгородского государственного университета. – 2010. – № 59. – С. 11-12.
107. Замятина, О. М. Метод моделирования и комплексного анализа бизнес-процессов [Текст] / О. М. Замятина // Известия Томского политехнического университета. – 2005. – Т. 308, № 6. – С. 180-186.
108. Зарубина, Т. В. О перспективах развития ИТ-образования врачей [Текст] / Т. В. Зарубина // Врач и информационные технологии. – 2008. – № 5. – С. 68-69. – (Материалы всерос. науч.-практ. конф. «Проблемы информатизации здравоохранения на современном этапе», Нижний Новгород, 24 апр. 2008 г.).
109. Засканов, В. В. Вопросы структурного целеполагания деятельности медицинских учреждений [Текст] / В. В. Засканов // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. – 2005. – № 1. – С. 72-76.
110. Золло, М., Уинтер С. Дж. Углубленное изучение и эволюция динамических способностей [Текст] / М. Золло, С. Дж. Уинтер // Организационная наука. – 2002. – № 13. – С. 339–351.
111. Зотт, К. Динамические способности и причины разницы в результатах деятельности организаций: исследование на основе симуляции [Текст] / К. Зотт // Журнал стратегического менеджмента. – 2003. – № 24. – С. 97–125.

112. Зубова, И. А. Индикативное управление как метод регулирования социально-экономической системы [Текст] / И. А. Зубова // Перспективы развития информационных технологий. – 2012. – № 7. – С. 189-192.
113. Зунига-Висенте, Дж. А., Фуенте-Сабат, Дж. М., Суарес-Гонсалес, И. Динамика связи членства в стратегической группе и результата деятельности в условиях быстро изменяющейся среды [Текст] / Дж. А. Зунига-Висенте, Дж. М. Фуенте-Сабат, И. Суарес-Гонсалес // Журнал-бизнес исследований. 2004. – № 57. – С. 1378–1390.
114. Иванова, С. И. Государственное регулирование инвестиционной активности в социальной сфере в российской экономике [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / С. И. Иванова. – Казань, 2006. – 243 с.
115. Иванов, Е. Индикативное планирование развития экономики [Текст] / Е. Иванов // Экономист. – 1993. – № 9. – С. 3-8.
116. Иванов, М. Ю. Особенности социальных услуг в контексте их предоставления и создания социальных эффектов [Текст] / М. Ю. Иванов // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 144-148.
117. Иванов, М. Ю. Развитие системы управления социальными услугами на основе мониторинга показателей ее деятельности [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / М. Ю. Иванов. – Самара, 2013. – 358 с.
118. Игошин, И. Н. Институциональные искажения в российском обществе [Текст] / И. Н. Игошин. – Москва : Директмедиа Паблишинг, 2003. – 152 с.
119. Ильина, Р. Об индикативном (рекомендательном) планировании в капиталистических странах [Текст] / Р. Ильина // Плановое хозяйство. – 1990. – № 8. – С. 116-118.

120. Илюшин, Г. Я. Информационная архитектура региональных проектов здравоохранения на примере проекта «Удаленная регистратура» [Текст] / Г. Я. Илюшин // Информационное общество. – 2006. – № 1. – С. 31-40.
121. Индикативное планирование: теория и пути совершенствования [Текст] / А. Н. Петров, Л. Г. Демидова, С. М. Климов [и др.] ; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, О-во «Знание» Санкт-Петербурга и Ленингр. обл. – Санкт-Петербург : Знание, 2000. – 92 с.
122. Институциональная экономика [Текст] : новая институциональная экономическая теория : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по экон. специальностям / А. А. Аузан, М. Н. Дорошенко, В. В. Иванов [и др.] ; под общ. ред. А. А. Аузана ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – 2-е изд. – Москва : Инфра-М, 2011. – 446 с.
123. Институциональная экономика [Текст] : учебник / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова ; под ред. А. Н. Олейника. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 704 с.
124. Институциональная экономика и современное управление [Текст] : моногр. / Г. Б. Клейнер, М. С. Айрапетян, Г. П. Воцанова [и др.] ; Гос. ун-т управления ; под ред. Г. Б. Клейнера. – Москва : ИД ГУУ, 2016. – 362 с. : ил.
125. Информационные технологии в системе управления здравоохранением Российской Федерации [Текст] : учеб. пособие / В. Ф. Мартыненко, Г. М. Вялкова, В. А. Полесский [и др.] ; под. ред. А. И. Вялкова. – Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2006. – 128 с. : ил., табл.
126. Иншаков, О. В. Биржа: эволюция экономического института [Текст] / О. В. Иншаков, А. М. Белобородько, Д. П. Фролов. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2008. – 383 с.

127. Иншаков, О. В. Место институционализма в экономической науке [Текст] / О. В. Иншаков // Экономист. – 2005. – № 10. – С. 39-44.
128. Исламутдинов, В. Ф. Эволюционная экономика [Текст] / В. Ф. Исламутдинов. – Ханты-Мансийск: ЮГУ, 2014. – 109 с.
129. История экономических учений [Текст] / В. С. Автономов, О. И. Ананьин, Н. А. Макашева [и др.] ; под ред. В. С. Автономова [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 784 с. – (Высш. образование).
130. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента [Текст] : монография / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург. – Высшая школа менеджмента. – 2008. – 546 с.
131. Кадакоева, Г. В. Концептуально-методические основы разработки и оценки региональных комплексных программ с использованием инструментов индикативного планирования: на материалах Республики Адыгея [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. В. Кадакоева. – Майкоп, 2008. – 27 с.
132. Казакова, Н. В. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Казакова. – Санкт-Петербург, 2006. – 437 с. : ил.
133. Калигин, Н. А. Принципы организационного управления [Текст] / Н. А. Калигин. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 266 с.
134. Калмыков, Ю. Регулирование экономики: опыт Франции [Текст] / Ю. Калмыков // Плановое хозяйство. – 1990. – № 12. – С. 102-109.
135. Каменщиков, А. А. Два подхода к построению профиля при создании единого информационного пространства в здравоохранении [Электронный ресурс] / А. А. Каменщиков, А. Я. Олейников // Журнал радиоэлектроники. – 2007. – № 6. – Режим доступа: <http://jre.cplire.ru/jre/jun07/6/text.html>.

136. Капелюшников, Р. И. Экономическая теория прав собственности: методология, основные понятия, круг проблем [Текст] / Р. И. Капелюшников ; АН СССР, Ин-т мировой экономики и междунар. отношений ; отв. ред. В. И. Кузнецов. – Москва : ИМЭМО АН СССР, 1990. – 87 с.
137. Каплан, А. В. Управление социально-экономическим развитием горнодобывающего предприятия : теория и методология [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / А. В. Каплан. – Челябинск, 2015. – 327 с.
138. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 294 с. : ил.
139. Караулов, Н. Н. Панели индикаторов как инструмент управления компанией [Текст] / Н. М. Караулов, А. А. Миролубов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер. Экономические науки. – 2009. – № 6-1 (90). – С. 182-187.
140. Катасонов, С. В. Метод трех плоскостей при анализе социально-экономических систем [Текст] / С. В. Катасонов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 1. – С. 83-92.
141. Катасонов, С. В. Применение метода экранов в экономической теории [Текст] / С. В. Катасонов // Современные проблемы экономического развития и управления : сб. науч. тр. экон. ф-та СурГУ / Департамент образования и науки Ханты-Мансийского авт. окр., Сургут. гос. ун-т ХМАО ; отв. ред. И. Ю. Малышева. – Сургут, 2005. – С. 83-91.
142. Кашницкий, С. Е. Среди людей. Соционика – наука общения [Текст] / С. Е. Кашницкий. – Москва : Армада-пресс : Дрофа, 2002. – 412 с. : ил. – (Отношения в зеркале соционики).

143. Келлер, А. В. Оценка имиджевой позиции некоммерческой организации на основе матричной модели [Текст] / А. В. Келлер, И. В. Тримурич // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф., Челябинск, 14-15 апр. 2004 г. : в 3 т. / М-во образования и науки Рос. Федерации [и др.] ; редкол.: А. Л. Шестаков [и др.]. – Челябинск, 2004. – Т. 1. – С. 61-64.
144. Керимов, В. Э. Управленческий учет и проблемы классификации затрат [Текст] / В. Э. Керимов, С. И. Адумукас, Е. В. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 125-134.
145. Кетова, А. С. Индикативное планирование в системе управления региональными инвестициями в Белгородской области [Электронный ресурс] / А. С. Кетова // Студенческий научный форум – 2016 : материалы VIII междунар. студ. электрон. науч. конф. / Рос. акад. естествознания. – Москва, 2012-2016. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/1593/26028>.
146. Клейнер, Г. Б. Институциональное управление, институты управления, управление институтами [Текст] / Г. Б. Клейнер // Институциональная экономика: развитие, преподавание, применение : материалы третьей междунар. конф., Москва, 19-20 нояб. 2013 г. /, Гос. ун-т управления. – Москва, 2013. – С. 122-127.
147. Князев, Т. В. Факторы влияния на социальную перцепцию организации [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 10.00.05 / Т. В. Князев. – Москва, 2000. – 28 с. : ил.
148. Кривенко, Н. В. «Теоретико-методологические подходы к управлению изменениями в организациях здравоохранения как открытых социально-экономических системах» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Кривенко. – Екатеринбург, 2016. – 392 с.

149. Ковалев Е. В. Эдуард Бернштейн. Период становления политических взглядов [Текст] / Е. В. Ковалев // Вопросы гуманитарных наук. – 2007. – № 3. – С. 387-393.
150. Когогин, С. А. Механизм индикативного планирования экономики: на примере Республики Татарстан [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. А. Когогин. – Москва, 2001. – 187 с.
151. Кожанчикова, Н. Ю. Место и роль индикативного планирования в государственном регулировании экономики [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Н. Ю. Кожанчикова. – Орел, 2004. – 20 с.
152. Кокорев, В. Институциональные преобразования в современной России: анализ динамики трансакционных издержек [Текст] / В. Кокорев // Вопросы экономики. – 1996. – № 12. – С. 61-72.
153. Кольцова, О. В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении [Текст] / О. В. Кольцова, В. И. Меньщикова // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2008. – № 5. – С. 113-118.
154. Комаров, Ю. М. Концептуальные подходы к управлению качеством медицинской помощи [Текст] / Ю. М. Комаров, А. В. Короткова, Г. И. Галанова // Вопросы экспертизы и качества медицинской помощи. – 2012. – № 7. – С. 72-77.
155. Кондратьев, Н. Д. Основные проблемы экономической статистики и динамики: предварит. эскиз [Текст] / Н. Д. Кондратьев ; подгот.: В. В. Иванов, М. С. Ковалева ; АН СССР, Ин-т социологии, Комиссия по науч. наследию Н. Д. Кондратьева. – Москва : Наука, 1991. – 569 с.
156. Кондратьев, Н. Д. Особое мнение [Текст] : избр. произведения : в 2 кн. / Н. Д. Кондратьев. – Москва : Наука, 1993. – Кн. 1. – 655 с. ; Кн. 2. – 719 с.

157. Кондратьев, Н. Д. Суздальские письма [Текст] / Н. Д. Кондратьев. – Москва : Экономика, 2004. – 879 с. – (Экон. наследие).
158. Кондратьев, С. В. Психология становления социальной сущности человека: вопросы теории [Текст] / С. В. Кондратьев. – Волгоград : НКФ ВОГС, 1999. – 168 с.
159. Кони́на, Н. Ю. Шестой технологический уклад и менеджмент современных компаний [Текст] / Н. Ю. Кони́на // Вопросы экономики и права. – 2014. – № 3. – С. 43-46.
160. Коптелов, А. К. Внедрение системы контроллинга бизнес-процессов с использованием Aris Process Performance Management (PRM) [Текст] / А. К. Коптелов // Менеджмент сегодня. – 2008. – № 3. – С. 146-153.
161. Котельников, М. Е. Социалистическая перспектива в концепции Каутского [Текст] / М. Е. Котельников // Философия и общество. – 2005. – № 2. – С. 60-79.
162. Корицкий, Э. Б. Организационные идеи Богданова А.А. и их резонанс [Текст] / Э. Б. Корицкий // Российский журнал менеджмент. – 2003. – № 2. – С. 127-140.
163. Коуз, Р. Фирма, право и рынок [Текст] : [сб. ст.] / Р. Коуз ; пер. с англ. Б. Пинскера ; науч. ред. Р. Капелюшников. – Москва : Дело, 1993. – 192 с.
164. Кофман, А. Введение в теорию нечетких множеств [Текст] / А. Кофман ; пер. с фр. В. Б. Кузьмина ; под ред. С. И. Травкина. – Москва : Радио и связь, 1982. – 432 с.
165. Кравченко, А. И. Классики социологии менеджмента. Ф. Тейлор, А. Гастев [Текст] / А.И. Кравченко. – М. : 1998. – 320 с.
166. Краснов, Е. В. Стратегические приоритеты развития агропродовольственного рынка региона: на примере Алтайского края [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. В. Краснов. – Новосибирск, 2011. – 163 с. : ил.

167. Круглякова, В. М. Индикативное управление региональным развитием [Текст] / В. М. Круглякова, Е. Ф. Сысоева, Ю. И. Трещевский // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. – № 1. – С. 70-76.
168. Кузнецов, Г. Н. Управление организационными изменениями на предприятиях водного транспорта [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. Н. Кузнецов. – Санкт-Петербург, 2010. – 173 с. : ил.
169. Кузьбожев, Э. Н. Государственное индикативное планирование: региональный аспект [Текст] : учеб. пособие / Э. Н. Кузьбожев ; Курский гос. техн. ун-т. – Курск : КГТУ, 1996. – 80 с.
170. Кузьминов, Я. И. Институциональная экономика [Текст] : курс лекций / Я. И. Кузьминов, М. М. Юдкевич. – Москва : МФТИ, 2002. – 237 с.
171. Кулькова, В. Ю. Индикативное управление трудом, занятостью и социальной защитой: опыт Республики Татарстан [Текст] / В. Ю. Кулькова, Т. П. Храмкова // Ползуновский альманах. – 2009. – № 1. – С. 258-262.
172. Кунах, Ю. В. Стратегическое управление предприятиями на основе бюджетных моделей [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. В. Кунах. – Ставрополь, 2008. – 183 с.
173. Кулапов, М. Н., Одегов, Ю. В., Никулин, Л. Ф. О некоторых взглядах на менеджмент 3.0 (новая редакция) [Текст] / М. Н. Кулапов, Ю. В. Одегов, Л. Ф. Никулин // Управленец. – 2011. – № 5-6. – С. 26-31.
174. Кухаренко, А. В. Совершенствование системы управления в таможенной службе на основе индикативного подхода [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Кухаренко. – Москва, 2004. – 143 с.
175. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – Москва : Проспект, 2003. – 336 с. : ил.

176. Лабазанов, И. М. Совершенствование организационно-экономического механизма управления регионом: на примере Республики Дагестан [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. М. Лабазанов. – Махачкала, 2011. – 191 с. : ил.
177. Ладыкова, Т. И. Индикативное управление в системе текстильного региона [Текст] / Т. И. Ладыкова, А. О. Ладыков, Н. Г. Жарова // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2006. – № 6. – С. 3-6.
178. Лапаева, М. Г. Методологические основы теории менеджмент / М. Г. Лапаева // Вестник ОГУ. – 2012. – № 13. – С. 221-227.
179. Ларионов, И. К. Стратегия социального управления [Текст] : учебник / И. К. Ларионов. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2007. – 496 с.
180. Лебедева, Н. Н. Место и роль институционализма в экономике переходного периода [Текст] / Н. Н. Лебедева // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3. Экономика. Экология. – 1998. – № 3. – С. 13-16.
181. Лепа, Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы [Текст] : моногр. / Р. Н. Лепа ; Ин-т экономики промышленности. – Донецк : Юго-Восток Лтд, 2006. – 308 с.
182. Либерман, И. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / И. А. Либерман. – 3-е изд. – Москва : РИОР, 2005. – 159 с.
183. Липчиу, А. И. Индикативное планирование в системе управления зерновым подкомплексом: по материалам с.-х. организаций Краснодарского края [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. И. Липчиу. – Краснодар, 2008. – 216 с.
184. Липчиу, Н. В. Об индикативном планировании в управлении финансами организаций [Текст] / Н. В. Липчиу, А. И. Липчиу // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 17. – С. 26-30.

185. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учебник для вузов / Б. Г. Литвак ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – 3-е изд., испр. – Москва : Дело, 2002. – 392 с. : ил.
186. Ломовцева, О. А. Методологические проблемы современного менеджмент [Текст] / О. А. Ломовцева // Социально-экономические проблемы развития территориально-производственных систем. Ежегодник., Волжский, 2002. – С. 8-14.
187. Ломовцева, О. А. Методологические аспекты определения сущности и эффективности социальных инвестиций [Текст] / О. А. Ломовцева, С. Ю. Соболева // Научные ведомости БелГУ.– № 1(56). – Вып.9. – 2009. – С.213-219.
188. Ломовцева, О. А. Воспроизводство региональной социоприродохозяйственной системы [Текст] : дис. ... д-ра. экон. наук : 08.00.01 / О. А. Ломовцева. – Волгоград, 1999. – 363 с.
189. Лукьянов, В. И. Устойчивое экономическое развитие организаций потребительской кооперации: теория, методология, практика [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. И. Лукьянов. – Москва, 2009. – 377 с. : ил.
190. Лукьянова, Л. М. Теория систем и системный анализ: закономерности и модели целеполагания и целереализации [Текст] / Л. М. Лукьянова, Е. А. Киприянова // Ученые записки Института управления образованием Российской академии образования. – 2004. – № 13. – С. 216-221. – (Тез. докл. всерос. науч.-практ. конф. «Информационные и коммуникационные технологии в общем, профессиональном и дополнительном образовании», Калининград, 11-15 мая 2004 г.).
191. Магомедов, Г. М. Использование методов индикативного управления для решения социально-экономических проблем субъектов федерации: на примере Республики Дагестан [Текст] / Г. М. Магомедов. – Махачкала : Наука плюс, 2010. – 147 с. : ил., табл.

192. Маевский, В. И. Экономическая эволюция и экономическая генетика [Текст] / В. И. Маевский // Вопросы экономики. – 1994. – № 5. – С. 4-20.
193. Макекадырова, А. С. Индикативное планирование и прогнозирование деятельности туристско-рекреационного комплекса [Текст] / А. С. Макекадырова // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 68-73.
194. Никулин, Л. Ф. Шестой технологический уклад: парадигмальное развитие менеджмента [Текст] / Л. Ф. Никулин, Ю. В. Ляндау. – М. : Издательство «Палеолит», – 2014. – 102 с.
195. Масленников, В. В. Формирование партнерских отношений в предпринимательской деятельности (вопросы теории и практики) [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.30 / В. В. Масленников. – Москва, 1998. – 319 с. : ил.
196. Малахов, С. Некоторые аспекты теории несовершенного конкурентного равновесия: двухфакторная модель транзакционных издержек [Текст] / С. Малахов // Вопросы экономики. – 1996. – № 10. – С. 89-102.
197. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение [Текст] : учеб.-практ. пособие / Л. Маллинз ; пер. с англ.: Т. Цеханович [и др.]. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.
198. Малхорта, Н. К. Маркетинговые исследования [Текст] / Н. К. Малхорта. – 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 960 с. : ил.
199. Маркс, К., Энгельс, Ф., Ленин, В. И. О диалектическом и историческом материализме [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс, В. И. Ленин. – М. : Политиздат, 1984. – 636 с.
200. Марч, Дж. Исследование и эксплуатация в организационном обучении [Текст] / Дж. Марч // Организационная наука. – 1991. – № 2. – С. 101-123.

201. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст] : в 3 т. / А. Маршалл. – Москва : Прогресс, 1993. – Т. 1-3. – (Экономическая мысль Запада).
202. Махинова, Н. В. Совершенствование организационных технологий планирования в здравоохранении [Текст] : автореф. ... дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Махинова. – Екатеринбург, 2010. – 25 с.
203. МВФ оценил долю государства в российской экономике в 33% [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/12/03/2019/5c879e0c9a79472f59316a90>
204. Медведко, К. А. Система управленческого учета и анализа: западная и российская практика; перспективы трансформации зарубежного опыта [Текст] / К. А. Медведко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 106-112.
205. Мерзликина, Е. М. Методология оценки эффективности деятельности организации: на примере отрасли печати [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е. М. Мерзликина. – Москва, 2008. – 334 с. : ил.
206. Методологические основы и механизмы обеспечения качества медицинской помощи [Текст] / О. П. Щепин, В. И. Стародубов, А. Л. Линденбратен [и др.]. – Москва : Медицина ШИКО, 2002. – 174 с. : ил.
207. Милль, Дж. С. Основы политической экономии [Текст] : в 3 т. / Дж. С. Милль. – Москва : Прогресс, 1980-1981. – Т. 3. – 447 с. – (Экономическая мысль Запада).
208. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б. З. Мильнер. – Москва : Инфра-М, 2012. – 848 с.
209. Минаев, Н. Н. Индикативное планирование в системе управления и планирования жилищно-коммунального комплекса [Текст] / Н. Н. Минаев, А. М. Елисеев // Сибирская финансовая школа. – 2007. – № 3. – С. 26-29.

210. Миролубова, Т. В. Государственное управление развитием экономики региона: кластерный подход [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Т. В. Миролубова. – Пермь, 2008. – 370 с. : ил.
211. Миролубова, Т. В. Индикативное планирование социально-экономического развития на уровне субъекта Федерации [Текст] / Т. В. Миролубова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 30-39.
212. Миролубова, Т. В. Теоретические и методологические аспекты государственного регулирования экономики в субъекте Федерации [Текст] / Т. В. Миролубова ; Пермский гос. ун-т. – Пермь : ПермГУ, 2008. – 399 с.
213. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
214. Морозова, Н. И. Эволюцию общества в сторону накопления элементов социализации – ведущая тенденция современного общественно-экономического развития [Текст] / Н. И. Морозова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. - № 1 (14). – с. 64–69.
215. Морозова, Н. И. Индикативное планирование: теоретический и практический опыт развитых стран [Электронный ресурс] / Н. И. Морозова // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2011. – № 4 (28). – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs-28-282011/item/402-2011-04-25-08-47-52>.
216. Москвин, Д. Е. Институциональная неопределенность как фактор трансформации политической системы [Текст] / Д. Е. Москвин // Известия Уральского государственного университета. Сер. 1. Проблемы образования, науки и культуры. – 2007. – № 50, вып. 21. – С. 86-91.

217. Муратова, Л. В. Содержание и функции сбалансированного индикативного менеджмента [Текст] / Л. В. Муратова // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 4. – С. 1-24.
218. Муратова, Л. И. Индикативное управление в туристско-рекреационной сфере [Электронный ресурс] / Л. И. Муратова // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2011. – № 9 (33). – Режим доступа: <http://uecs.ru/makroekonomika/item/602-2011-09-08-09-01-50>.
219. Надеев, А. Т. Основы системного анализа [Текст] : учеб. пособие / А. Т. Надеев ; Волго-Вятский кадровый центр. – Нижний Новгород : ВВКЦ, 1993. – 134 с. : ил.
220. Назаренко, Г. И. Медицинские информационные системы: теория и практика [Текст] / Г. И. Назаренко, Я. И. Гулиев, Д. Е. Ермаков ; под ред. Г. И. Назаренко, Г. С. Осипова. – Москва : Физматлит, 2005. – 320 с.
221. Назаров, В. С. Оценка эффективности и результативности системы здравоохранения [Текст] / В. С. Назаров, Дэвис К.М., Гэрри К.Дж., Полякова А.Г., Сисигина Н.Н., Соколов Д.В. – Москва: Изд-во РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, 2015. – 71 с.
222. Найговзина, Н. Б. Качество медицинской помощи и его экспертиза [Текст] / Н. Б. Найговзина, А. Г. Ластовецкий // Экономика здравоохранения. – 1998. – № 1. – С. 7-14.
223. Необходимость внедрения индикаторов качества в систему управления медицинской помощью на примере хирургического лечения ЖКБ [Текст] / А. В. Федоров, О. Э. Карпов, Г. А. Кривцов [и др.] ; Ин-т хирургии им. А. В. Вишневского РАМН, Приморская краевая клинич. больница № 1 // Эндоскопическая хирургия. – 2006. – № 2. – С. 142. – (Материалы IX всерос. съезда «Эндоскопическая хирургия», Москва, 15-17 февр. 2006 г.).

224. Нестеренко, А. Н. Экономика и институциональная теория [Текст] : сб. работ / А. Н. Нестеренко ; отв. ред. Л. И. Абалкин ; Рос. акад. наук, Ин-т экономики, Ин-т междунар. экон. и полит. исслед. – Москва : Эдиториал УРСС, 2002. – 415 с.
225. Неустроев, Д. В. Организационно-методическое обеспечение управления региональным развитием на основе системы индикаторов [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. В. Неустроев. – Тюмень, 2010. – 194 с.
226. Никитская, Е. Ф. Социально-экономическое положение регионов как предпосылка инновационного развития национальной экономики [Электронный ресурс] / Е. Ф. Никитская // Управление экономическими системами. – 2016. – № 1. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-93-932016/item/4134-2016-11-03-07-29-01>.
227. Никитская, Е. Ф. Индикативное управление инновационным потенциалом России [Текст] / Е. Ф. Никитская // Транспортное дело России. – 2012. – № 6-1. – С. 53-59.
228. Нинчиева, Г. В. Концепция «Человеческих отношений» Н.А. Витке [Текст] / Г. В. Нинчиева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 2. – С. 108-111.
229. Новикова, К. Н. Индикативное управление ресурсосбережением в системе социальной защиты населения [Текст] / К. Н. Новикова // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2012. – № 1. – С. 71-83.
230. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Текст] / Д. Норт ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко. – Москва : Фонд экон. книги «Начала», 1997. – 180 с. – (Соврем. институционально-эволюционная теория).

231. Нуреев, Р. М. Теория развития: институциональные концепции становления рыночной экономики [Текст] / Р. М. Нуреев // Вопросы экономики. – 2000. – № 6. – С. 126-145.
232. Овчинникова, Т. И. Определение критических значений и интервалов показателей устойчивого функционирования предприятия при развитии инноваций [Текст] / Т. И. Овчинникова, У. В. Голованева // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 1 (24). – С. 156-158.
233. Оборин, М. С. «Формирование и развитие рынка санаторно-курортных услуг: теория, методология, практика» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / М. С. Кривенко. – Сочи, 2016. – 443 с.
234. О'Лири, Д. ERP системы [Текст] : соврем. планирование и управление ресурсами предприятия: выбор, внедрение, эксплуатация / Д. О'Лири ; пер. с англ. Ю. И. Водяновой. – Москва : Вершина, 2004. – 258 с.
235. Орлов, А. И. Современный этап развития теории экспертных оценок [Электронный ресурс] / А. И. Орлов // Высокие статистические технологии : сайт / А. И. Орлов. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://antorlov.chat.ru/expertoc.htm>.
236. Орлова, М. И. Р. Гильфердинг: «Идея организованного капитализма» [Текст] / М. И. Орлова // Новая и новейшая история. – 2007. – № 5. – С. 192-198.
237. Орлова, О. Ю. «Совершенствование системы менеджмента качества организации на основе развития риск-ориентированных моделей» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / О. Ю. Орлова. – Санкт-Петербург, 2018. – 373 с.
238. Осипова, М. Ю. Теоретические основы индикативного управления экономическим развитием [Текст] / М. Ю. Осипова, О. В. Буторина // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2014. – № 3. – С. 116-123.

239. Основы социального управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, А. Г. Гладышев [и др.]. – Москва : Высш. шк., 2001. – 271 с.
240. Отрицательные аспекты компьютеризации лечебно-диагностического процесса в поликлинике [Текст] / В. В. Козлачков, И. Е. Куликов, Н. Г. Бесова [и др.] // Главврач. – 2009. – № 2. – С. 60-62.
241. Павлов, К. В. Менеджмент и управление социально-экономической эффективностью: проблемы и задачи [Текст] / К. В. Павлов, С. Н. Растворцева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2008. – № 4. – С. 28-34.
242. Панченко, Н. В. Индикативное планирование продовольственного обеспечения района [Текст] / Н. В. Панченко // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 1999. – № 2. – С. 11-14.
243. Панченко, Н. В. Индикативное планирование сельского хозяйства административного района [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Панченко. – Москва, 1999. – 22 с.
244. Маршев, В. И. Размышление об истории управленческой мысли [Текст] / В. И. Маршев // Управленческие науки. – 2016. – № 1. – С. 6-16.
245. Печенская, М. А. Майские указы Президента: цель, показатели, динамика реализации (на примере Вологодской области) / М. А. Печенская // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6. – С. 243-252.
246. Пахомов, В. П. Методические аспекты индикативного планирования развития территориально-хозяйственных систем [Текст] / В. П. Пахомов, И. А. Усманов // Проблемы региональной экономики. – 2002. – № 7-9. – С. 228-240.

247. Петрусевич, Н. Учет в системе контроллинга [Электронный ресурс] / Н. Петрусевич // Финансовый директор. – 2001. – № 3. – Режим доступа: <http://bre.ru/risk/15055.html>.
248. Попова, Е. В. Индикативное планирование как основной метод формирования долгосрочной социально-экономической стратегии России [Текст] / Е. В. Попова // Инновации. – 2008. – № 9. – С. 15-27.
249. Поварова, А. И. Счетная палата РФ: проект бюджета 2014–2016 гг. не позволит выполнить майские (2012 г.) указы Президента / А. И. Поварова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. – № 5. – С. 28-33.
250. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки [Текст] / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102-107.
251. Полозова, А. Н. Индикативное управление промышленной безопасностью [Текст] / А. Н. Полозова, Р. В. Нуждин // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2008. – № 4. – С. 45-50.
252. Полонский, С. Ю. Институциональный подход к теории современной корпорации [Текст] / С. Ю. Полонский // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2. – С. 100-104.
253. Полторацкая, Т. Б. Теория академика В. М. Глушкова и информационные технологии в практике современного управления [Текст] / Т. Б. Полторацкая // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2014. – № 2. – С. 1-12.
254. Полтерович, В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы [Текст] / В. М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, № 2. – С. 3-21.

255. Попов, А. А. Цикл управления предприятием [Электронный ресурс] / А. А. Попов // Корпоративный менеджмент : интернет-проект / ООО «Альт-Инвест» – Москва, 1998-2017. – Режим доступа http://www.cfin.ru/management/strategy/oper_cycle.shtml.
256. Попов, Д. Е. Контроллинг холдинговых структур [Текст] / Д. Е. Попов // Труды Всероссийского симпозиума по миниэкономике, Екатеринбург, 21-22 июня 2002 г. : в 6 т. / Рос. акад. наук, Уральское отд-ние, Ин-т экономики. – Екатеринбург, 2002. – Т. 2. – С. 45-48.
257. Попов, Д. Е. Формирование и развитие корпоративного контроллинга [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. Е. Попов. – Екатеринбург, 2005. – 28 с.
258. Попов, Д. Е. Эволюция показателей стратегического контроллинга [Текст] / Д. Е. Попов, О. А. Романова. – Препр. – Екатеринбург, 2002. – 35 с. : ил., табл. – (Науч. докл. / Рос. акад. наук, Уральское отд-ние, Ин-т экономики).
259. Попов, Е. В. Трансакции [Текст] / Е. В. Попов ; Рос. акад. наук, Урал. отд-ние, Ин-т экономики. – Екатеринбург : УрО РАН, 2011. – 678 с.
260. Попов, Е. В. Миниэкономические институты [Текст] / Е. В. Попов // Вопросы экономики. – 2005. – № 12. – С. 96-108.
261. Попов, Е. В. Эволюция миниэкономических институтов [Текст] / Е. В. Попов // Экономическая наука современной России. – 2006. – № 1. – С. 7-16.
262. Попов, Г. Х. Эффективное управление [Текст] / Г. Х. Попов. – 2-е изд., перераб. М. ... Экономика, 1985. – 336 с.
263. Попова, Л. П. Социология организаций: некоторые особенности становления и современная практика [Текст] / Л. П. Попова. – Волгоград : ВолГУ, 2002. – 68 с.

264. Попова, Л.Ф. Роль организационной диагностической модели в системе управления адаптацией предприятия [Текст] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5. – С. 64-69.
265. Праздникова, Н. П. Методология программно-целевого управления региональными социально-экономическими системами на основе формирования комплексного мониторинга государственных программ [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / Н. П. Праздникова. – Самара, 2015. – 318 с.
266. Пригожин, А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 863 с. – (Прил. к журн. «Консультант» ; № 9).
267. Пригожин, И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой [Текст] / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. Ю. А. Данилова ; общ. ред. Ю. А. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича, Ю. В. Сачкова. – 3-е изд. – Москва : Эдиториал УРСС, 2001. – 310 с.
268. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Всерос. заоч. фин.-экон. ин-т ; под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикулькина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2003. – 278 с. – (Профессиональный учебник. Экономика).
269. Прокопчук, Л. О. Стратегическое планирование [Текст] : конспект лекций / Л. О. Прокопчук, А. А. Козырев. – Санкт-Петербург : Изд-во В. А. Михайлова, 2000. – 59 с.
270. Пушкарев, О. В. Комплексная оценка эффективности здравоохранения [Электронный ресурс] / О. В. Пушкарев // Медицина и образование в Сибири. – 2008. – № 1. – Режим доступа: <http://ngmu.ru/cozo/mos/article/pdf.php?id=222>.

271. Пушкарь, А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем [Текст] / А. И. Пушкарь ; Харьковский гос. экон. ун-т. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 268 с.
272. Пьянкова, С. Г. «Теория и методология системного социально-экономического развития монопрофильных территорий на основе институционального обновления» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / С.Г. Пьянкова. – Екатеринбург, 2015. – 485 с.
273. Радаев, В. В. Новый институциональный подход: построение исследовательской схемы [Текст] / В. В. Радаев // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2001. – Т. IV, № 3. – С. 109-130.
274. Рисин, И. Е. Государство и бизнес в регионе [Текст] / И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский ; ИНОЦЕНТР, Ин-т им. Кеннана Центра В. Вильсона, Воронеж. гос. ун-т [и др.]. – Воронеж : ВГУ, 2003. – 156 с. – (Межрегион. исслед. в обществ. науках ; вып. 1).
275. Рисин, И. Е. Принципы мониторинга социально-экономического развития региона [Текст] / И. Е. Рисин, И. А. Шлеките // Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления : материалы междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 21 окт. 2006 г. / Муницип. акад. Рос. Федерации, Воронеж. гос. ун-т ; под ред. И. Е. Рисина, Ю. И. Трещевского. – Воронеж, 2007. – Вып. 3. – С. 29-32.
276. Рисин, И. Е. Региональная социально-экономическая политика: содержание и механизмы реализации [Текст] / И. Е. Рисин ; Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж : ВГУ, 2006. – 132 с.
277. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции [Текст] / Дж. Робинсон ; общ. ред. И. М. Осадчей. – Москва : Прогресс, 1986. – 471 с. – (Экономическая мысль Запада).
278. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] / М. Робсон ; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – Москва : Аудит : Юнити, 1997. – 224 с.

279. Розанова, Н. А. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке [Текст] / Н. А. Розанова // Вопросы экономики. – 2002. – № 1. – С. 50-67.
280. Ромашова, Е. А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Ромашова. – Нижний Новгород, 2007. – 201 с.
281. Россия в цифрах. 2016 [Текст] : крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики ; ред. кол.: А. Е. Суринов [и др.]. – Офиц. изд. – Москва : Росстат, 2016. – 543 с.
282. Россия как Латинская Америка. Куда приводит бюджетная экономия на образовании и здравоохранении [электронный ресурс]. Режим доступа – <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/10/25/662263-rossiya-latinskaya-amerika>
283. Русинова, Ф. М. Менеджмент [Текст] / Ф. М. Русинова. – М., 1999. – 198 с.
284. Социальные расходы в России: федеральный и региональный бюджеты. – М.: НИУ ВЭШ, 2015. – 63 с.
285. Сомина, И. В. «Теория и методология структурно-динамической гармонизации инновационных процессов» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / И. В. Сомина. – Челябинск, 2016. – 398 с.
286. Саможенков, В. М. Мониторинг и управление инвестиционным процессом на промышленных предприятиях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. М. Саможенков. – Кисловодск, 2001. – 145 с.
287. Самуэльсон, П. Э. Монополистическая конкуренция – революция в теории [Текст] / П. Э. Самуэльсон // Вехи экономической мысли : в 6 т. / сост. и общ. ред. В. М. Гальперина. – Санкт-Петербург : Экон. шк., 1999-2006. – Т. 2: Теория фирмы. – Санкт-Петербург, 1999. – С. 354-370.

288. Сангадиева, И. Г. Теория и методология стратегического управления региональными социально-экономическими системами [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. Г. Сангадиева. – Красноярск, 2005. – 383 с.
289. Сидоров, М. Н., Котова, Л. Р. Государственно-частное партнерство как взаимовыгодное сотрудничество государства и бизнеса: исторический опыт и современные подходы [Текст] / М. Н. Сидоров, Л. Р. Котова // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2016. – № 2. – С. 89-97.
290. Селюков, М. В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации [Электронный ресурс] / М. В. Селюков // Современные проблемы науки и образования : электрон. науч. журн. – 2011. – № 3. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4700>.
291. Сибирская, Е. В. Методика оценки управления предприятиями на основе системы индикаторов [Текст] / Е. В. Сибирская // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2011. – № 3. – С. 62-74.
292. Синев, Д. М. Риски хозяйствующих субъектов в условиях новой экономики России [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Д. М. Синев. – Москва, 2011. – 27 с.
293. Сирот, С. Л. Общественный сектор в трансформационной экономике и его государственное регулирование [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / С. Л. Сирот. – Казань, 2004 – 209 с.
294. Сироткина, Н. В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика [Текст] : моногр. / Н. В. Сироткина ; Воронеж. ин-т инновац. систем. – Воронеж : Науч. кн., 2008. – 322 с.

295. Сироткина, Н. В. Использование инструментария индикативного управления в системе менеджмента промышленных предприятий [Текст] / Н. В. Сироткина, Ю. А. Саликов // Российское предпринимательство. – 2008. – № 6-2 (113). – С. 105-108.
296. Сироткина, Н. В. Перспективы использования индикативного управления при прогнозировании параметров развития интегрированных формирований [Текст] / Н. В. Сироткина, С. И. Карпачев // Социальная политика и социология. – 2010. – № 10. – С. 190-196.
297. Сироткина, Н. В. Система индикаторов управления [Текст] / Н. В. Сироткина, А. А. Черникова, А. В. Попов // Инновационный вестник Регион. – 2008. – № 1. – С. 30-32.
298. Смагина, В. В. Индикативное планирование как перспективный инструмент управления развитием социально-экономических систем на региональном уровне [Текст] / В. В. Смагина, Н. В. Стрекалов // Вестник Тамбовского государственного университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2014. – № 11 (139). – С. 139-142.
299. Смирнов, Д. Е. Сущность мониторинга качества управления предприятием [Текст] / Д. Е. Смирнов // Вестник университета Российской академии образования. – 2010. – № 5. – С. 147-149.
300. Смирнова, Н. В. Сбалансированная система оценочных индикаторов (BSC) как инструмент управления бизнесом [Текст] / Н. В. Смирнова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2007. – № 1. – С. 42-48.
301. Соколов, А. В. Форсайт: взгляд в будущее [Текст] / А. В. Соколов // Форсайт. – 2007. – Т. 1, № 1. – С. 8-15.
302. Сорокина, Т. В. Мониторинг качества бюджетного процесса в регионе (на примере Иркутской области) [Текст] / Т. В. Сорокина // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 3 (77). – С. 31-35.

303. Соханевич, С. В. Индикативное управление как метод регулирования процессами социально-экономического развития городов [Текст] / С. В. Соханевич // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2008. – № 10 (87). – С. 96-98.
304. Сидоров, М. Н. О реализации национальных приоритетов [Текст] / М. Н. Сидоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 8. – С. 54-60.
305. Спичак, И. В. Технология управления имиджем медицинского учреждения [Текст] / И. В. Спичак, Б. А. Тхорилов ; БелГУ. – Белгород : БелГУ, 2008. – 118 с. : табл.
306. Стариков, А. П. Разработка методов оценки инновационного потенциала в программах развития угольных компаний [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. П. Стариков. – Москва, 2007. – 129 с.
307. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст] : пер. с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; науч. ред. и предисл. В. И. Сергеева. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
308. Сунгатов, Р. Ш. Информационно-аналитическое управление в медицине. Организационно-экономическое устройство отечественной системы управления здравоохранением в условиях ограниченности ресурсов [Текст] / Р. Ш. Сунгатов // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11-2. – С. 123-126.
309. Сухарев, О. С. Институциональная теория и экономическая политика : к новой теории передаточного механизма в макроэкономике [Текст] : в 2 кн. / О. С. Сухарев ; Рос. акад. наук, Ин-т экономики. – Москва : Экономика, 2007 – Кн. 1: Институциональная теория: методол. эскиз. – 516 с.
310. Сухина, О. Ю. Имидж организации как способ воздействия на социальное поведение [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / О. Ю. Сухина. – Москва, 2003. – 143 с.

311. Сыроежин, И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества [Текст] / И. М. Сыроежин. – М.: Экономика, 1980. – 191 с.
312. Сысоев, Е. В. Социально-экономические показатели деятельности учреждений культуры [Текст] / Е. В. Сысоев // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 4. – С. 18-26.
313. Талипова, Л. Ф. Индикативное управление социально-экономическим развитием региона и отрасли [Текст] / Л. Ф. Талипова, Ю. А. Харинкин // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12-1. – С. 150-154.
314. Тамбовцев, В. Л. Институциональные изменения в российской экономике [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Общественные науки и современность. – 1999. – № 4. – С. 44-53.
315. Тарасов, Л. В. Закономерности окружающего мира [Текст] : в 3 кн. / Л. В. Тарасов. – Москва : Физматлит, 2004. – Кн. 2: Вероятность в современном обществе. – 358 с.
316. Тарханова, Е. Г. Методы оценки эффективности деятельности коммерческих организаций [Текст] / Е. Г. Тарханова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 4 (78). – С. 110-114.
317. Титов, В. А. Институциональная среда предпринимательства в России [Текст] / В. А. Титов // Вестник Московского университета. – 2017. – № 5. – С. 21-39.
318. Теория систем и методы системного анализа в управлении и связи [Текст] / В. Н. Волкова, В. А. Воронков, А. А. Денисов [и др.]. – Москва : Радио и связь, 1983. – 248 с.
319. Тернер, Дж. Структура социологической теории [Текст] / Дж. Тернер ; общ. ред. Г. В. Осипова. – Москва : Прогресс, 1985. – 471 с.

320. Тетерин, Н. И. Управление инновационным развитием региона аграрно-индустриального типа в условиях неравновесной экономики [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. И. Тетерин. – Саратов, 2011. – 478 с. : ил.
321. Технологии менеджмента в условиях экономической нестабильности [Текст] / Б. А. Тхориков, А. М. Слинков, Д. И. Усманов [и др.]. – Москва : Библио-глобус, 2016. – 192 с.
322. Технология системного моделирования [Текст] / Е. Ф. Амбрамчук, А. А. Вавилов, С. Б. Емильянов [и др.]. – Москва : Машиностроение ; Берлин : Техник, 1988. – 520 с.
323. Тис, Д. Дж., Пизано, Г., Шуен, Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Текст] / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 133-185.
324. Тис, Д. Дж., Пизано, Г., Шуен, Э. Динамические способности и стратегический менеджмент [Текст] / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Журнал стратегического менеджмента. – 1997. – № 18. – С. 509–533.
325. Тищенко, А. Н. Стратегия управления развитием предприятия [Текст] / А. Н. Тищенко. – Москва : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
326. Тогунов, И. А. Новое в теории организации: фрактально-фасеточные модели [Текст] : моногр. / И. А. Тогунов ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Владимир : Собор : Владимир. фил. РАГС, 2009. – 135 с. : ил.
327. Толкаченко, О. Ю. Индикаторы инвестиционной привлекательности [Текст] : индикаторы оценки инвестиционной привлекательности фирмы / О. Ю. Толкаченко // Российское предпринимательство. – 2008. № 12 (2). – С. 49-52.
328. Томилов, В. В. Культура предпринимательства [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. В. Томилов. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2000. – 172 с. : ил.

329. Томилова, М. В. Модель имиджа организации [Электронный ресурс] / М. В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 51-58. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/1998/1/23.html>.
330. Трещевский, Ю. И. Глобализация с позиций экономической теории и практики Российской экономики [Текст] / Ю. И. Трещевский, Е. В. Щекина // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2008. – № 12 (68). – С. 39-44.
331. Туишева, М. Р. Особенности социальной сферы как институционально-экономической категории [Текст] / М. Р. Туишева // Вестник экономики, права и социологии. – 2012. – № 1. – С. 139-141.
332. Тхориков, Б. А. Влияние имиджа на эффективность работы лечебно-профилактических учреждений [Текст] / Б. А. Тхориков, Н. Б. Дремова, С. Н. Шаталова // Менеджер здравоохранения. – 2005. – № 10. – С. 52-59.
333. Тхориков, Б. А. Управление имиджем медицинского учреждения [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Б. А. Тхориков. – Белгород, 2008. – 208 с. : ил.
334. Тхориков, Б. А. Технология управления предпринимательской деятельностью медицинского учреждения на примере городской детской поликлиники [Текст] / Б. А. Тхориков, А. П. Семененко // Здравоохранение. – 2009. – № 12. – С. 51-55.
335. Тхориков, Б. А. Перспективы развития частно-государственного партнерства в сфере здравоохранения на региональном уровне [Текст] / Б. А. Тхориков, А. П. Семененко // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер. Философия. Социология. Право. – 2010. – № 8 (79), вып. 12. – С. 68-72.

336. Тхориков, Б. А. Эконометрические модели прогнозирования развития муниципальной системы здравоохранения [Электронный ресурс] / Б. А. Тхориков, И. В. Спичак // Современные проблемы науки и образования : электрон. науч. журн. – 2011. – № 6. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/100-5047>.
337. Тхориков, Б. А. Система массового обслуживания в амбулаторно-поликлинических учреждениях [Электронный ресурс] / Б. А. Тхориков // Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – № 1. – С. 177-182. – Режим доступа: http://hses-online.ru/2011/01/22_00_08/22.pdf.
338. Тхориков, Б. А. Динамика развития рынка платных медицинских услуг Белгородской агломерации [Текст] / Б. А. Тхориков // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 449-455.
339. Тхориков, Б. А. Отраслевые предпосылки применения индикативного управления в сфере здравоохранения [Текст] / Б. А. Тхориков // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6, ч. 1. – С. 263-267.
340. Тхориков, Б. А. Проектное управление в ЛПУ: опыт Белгородской области [Текст] / Б. А. Тхориков // Здравоохранение. – 2012. – № 7. – С. 28-32.
341. Тхориков, Б. А. Реализация индикативное оценки деятельности медицинских учреждений [Текст] / Б. А. Тхориков // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2012. – № 13 (132). Вып. 23/1. – С. 11-17.
342. Тхориков, Б. А. Особенности медицинского учреждения как объекта социально-индикативного управления [Текст] / Б. А. Тхориков // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2012. – № 7 (126). Вып. 22/1. – С. 30-37.
343. Тхориков, Б. А. Методологические основы индикативного управления организациями социальной сферы [Текст] / Б. А. Тхориков // Международный научный журнал. – 2012. – № 5. – С. 34-38.

344. Тхориков, Б. А. Региональный опыт развития социальной сферы на основе федерального индикативного планирования [Текст] / Б. А. Тхориков // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1. – С. 117-119.
345. Тхориков, Б. А. Информационное обеспечение проведения параметрической оценки деятельности организации социальной сферы в системе индикативного управления [Текст] / Б. А. Тхориков // Перспективы науки. – 2014. – № 6. – С. 39-43.
346. Тхориков, Б. А. Трансакционные издержки производства социальных услуг [Текст] / Б. А. Тхориков // Современные тенденции развития науки и технологий : сборник научных трудов по материалам VII Международной научно- практической конференции 31 октября 2015 г.: в 10 ч. / Под общ. ред. Е.П. Ткачевой. – Белгород : 2015. – № 7, часть VIII. – С. 134-137.
347. Тхориков, Б. А. Методология индикативного управления организациями социальной сферы: проблемы целеполагания, Метод TASKED [Текст] / Б. А. Тхориков // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика Информатика». – 2015. – № 19. – С. 39-43.
348. Тхориков, Б. А., Дахова, М. Н. Инструменты прогнозирования в системе индикативного управления организациями социальной сферы [Текст] / Б. А. Тхориков, М. Н. Дахова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика Информатика». – 2016. – № 16 (237), вып. 39. – С. 38-49.
349. Тхориков, Б. А. Интеллектуальный анализ больших объемов данных («Data Mining») в системе индикативного управления [Текст] / Б. А. Тхориков // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Научные исследования состояния и развития современного общества». – Волгоград, 2016. – С. 163-166.

350. Тхориков, Б. А. Индикативное управление реновацией в сфере жилищно-коммунального хозяйства [Текст] / Б. А. Тхориков // Актуальные проблемы реновации жилищного фонда города: взаимосвязь экономических, технических и правовых аспектов: докл. участников Всероссийской научно-практической конференции, Белгород, 30 сентября 2016 г. – Белгород, 2016 – С. 428-432.
351. Тхориков, Б. А. Управление организациями социальной сферы: институциональные риски [Текст] / Б. А. Тхориков // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика. Информатика». – 2016. – № 23 (244), вып. 40. – С. 63-71.
352. Тхориков, Б. А. Базовые элементы проектного управления в общественном секторе экономики [Текст] / Б. А. Тхориков // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 138-142.
353. Тхориков, Б. А., Ломовцева О. А. Методические аспекты реализации мониторинга в системе индикативного управления организациями социальной сферы [Текст] / Б. А. Тхориков, О. А. Ломовцева // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2017. – № 2. – С. 76-87.
354. Тхориков, Б. А. Некоторые методы-регуляторы индикативного управления медицинскими учреждениями [Текст] / Б. А. Тхориков // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11 (часть 1). – С. 243-247.
355. Уильямсон, О. И. Сравнение альтернативных подходов к анализу экономической организации [Текст] / О. И. Уильямсон // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика. – 1991. – № 3. – С. 50-59.

356. Улумбекова, Г. Э. Научное обоснование направлений развития здравоохранения РФ на среднесрочный период [Текст] : дис. ... канд. мед. наук : 14.02.03 / Г. Э. Улумбекова. – Москва, 2013. – 349 с. : 121 ил.
357. Унгаева, И. Ю. Методические аспекты реализации системы индикативного планирования на уровне региона [Текст] / И. Ю. Унгаева // Экономика и управление. – 2009. – № 7. – С. 31-33.
358. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента : как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [Текст] / К. Уолш ; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – Москва : Дело, 2001. – 360 с.
Уоми, К. Ключевые показатели менеджмента / К. Уоми. – М.: Дело, 2001. – 357 с.
359. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика [Текст] / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. С. Рассел [и др.] ; пер. с англ. Н. Левкина, О. Сергеева. – 2-е междунар. изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2002. – 751 с. : ил., табл. – (Теория и практика менеджмента).
360. Управление людскими ресурсами здравоохранения [Текст] : доклад Комитета экспертов ВОЗ / пер. с англ. А. П. Прозоровского ; отв. ред. Н. В. Тарасова. – Москва : Медицина, 1991. – 65 с. – (Сер. техн. докл. / ВОЗ ; № 783).
361. Урбанаев, О Л. Система регионального экономического мониторинга: экономическая сущность, принципы и направления формирования [Текст] / О. Л. Урбанаев // Вестник Бурятского государственного университета. – 2010. – № 2. – С. 52-54.
362. Урусова, Т. И. Формирование благоприятного имиджа аптеки [Текст] / Т. И. Урусова, И. Г. Хмелевская, Н. В. Немычева // Новая аптека. – 2003. – № 4. – С. 21-26.
363. Файоль, А. Управление это наука и искусство [Текст] / А. Файоль ; сост. Г. Л. Подвойский. – Москва : Республика, 1992. – 350 с.

364. Федорович, Л. А. Совершенствование ценообразования на медицинские услуги [Текст] / Л. А. Федорович // Вестник Красноярского филиала РГСУ : сб. науч. ст. и тез. – Красноярск, 2006. – С.
365. Филатов, Д. В. Система оценки деятельности учреждений здравоохранения при производстве медицинских услуг [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. В. Филатов. – Санкт-Петербург, 2008. – 186 с. : ил.
366. Филипенко, А. С. Экономическое развитие: цивилизационный подход [Текст] / А. С. Филипенко. – Москва : Экономика, 2001. – 261 с. : ил. 2002.
367. Флоря В. М. Развитие теории эволюционизма в трудах Конта и Спенсера [Текст] / В. М. Флоря // Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Вострецова. 2018. Издательство: Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич) (Нефтекамск). – С. 753-757.
368. Фраймович, Д. Ю. «Методология оценки инновационного развития социально-экономических систем» [Текст] : дис. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / Д. Ю. Фраймович. – Владимир, 2016. – 361 с.
369. Информационно-аналитическое обеспечение управления региональным здравоохранением на основе экспертных оценок [Текст] / Е. А. Финченко, И. А. Цыцорина, Л. С. Шалыгина [и др.] // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2014. – Т. 22, № 6. – С. 45-48.
370. Фишер, С. Экономика [Текст] / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи ; общ. ред. и предисл. Г. Г. Сапова ; пер. с англ. Е. Е. Балашова [и др.]. – Москва : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ : Дело, 1999. – 829 с. : ил. – (Зарубежный экон. учебник).

371. Фомина, Е. В. Повышение делового имиджа фирмы средствами брендинга [Текст] / Е. В. Фомина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 97-99.
372. Фролов, Д. П. Эволюционная перспектива институциональной экономики России [Текст] : моногр. / Д. П. Фролов ; науч. консультант О. В. Иншаков ; Волгогр. гос. ун-т. – Волгоград : ВолГУ, 2008. – 462 с.
373. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации [Текст] : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ.: Ю. Е. Благов [и др.] ; С.-Петерб. гос. ун-т. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 1997. – 327 с.
374. Харт, О. Д. Неполные контракты и теория фирмы [Текст] / О. Д. Харт // Природа фирмы : к 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы» / под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтера ; пер. с англ. М. Я. Каждана ; науч. ред. пер. В. Г. Гребенников. – Москва, 2001. – С. 206-236.
375. Хейне, П. Экономический образ мышления [Текст] / П. Хейне. – 2-е изд., стер. – Москва : Дело, 1992. – 701 с. : ил.
376. Хелферт, Э. Техника финансового анализа [Текст] : путь к созданию стоимости бизнеса / Э. Хелферт ; пер. с англ.: В. Дмитриев [и др.]. – 10-е изд. – Москва [и др.] : Питер, 2003. – 637 с. : ил. – (Академия финансов).
377. Хикс, Д. Р. Стоимость и капитал [Текст] / Д. Р. Хикс ; общ. ред. и вступ. ст. Р. М. Энтова. – Москва : Прогресс, 1993. – 487 с. – (Экономическая мысль Запада).
378. Холланд, С. Планирование и смешанная экономика [Текст] / С. Холланд // Вопросы экономики. – 1993. – № 1. – С. 124-134. С. 21-29.
379. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Текст] / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №. 4. – С. 108-113.

380. Цзиньвэнь, Л. Роль государственного регулирования в реформировании и развитии экономики Китая [Текст] / Л. Цзиньвэнь // Вопросы экономики. – 1997. – № 7. – С. 156-159.
381. Цодиков, С. Корпоративная автоматизированная информационная система как ресурс бизнеса [Электронный ресурс] : как поставить ИТ на службу бизнеса? / С. Цодиков // AUP.Ru : Административно-Управленческий Портал / АУП-Консалтинг. – Москва, 1997-20117. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/19.htm>.
382. Цыденова, Д. Ц. Управление развитием муниципальной образовательной системы: регион. аспект [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Д. Ц. Цыденова. – Улан-Удэ, 2006. – 210 с. : ил.
383. Чемберлин, Э. Х. Теория монополистической конкуренции [Текст] : реориентация теории стоимости / Э. Чемберлин ; пер. с англ. Э. Г. Лейкина, Л. Я. Розовского ; под ред. О. Я. Ольсевича. – Москва : Экономика, 1996. – 350 с. – (Экономическое наследие).
384. Черняк, Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой [Текст] / Ю. И. Черняк. – Москва : Экономика, 1975. – 191 с. : схем.
385. Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования [Текст] / Г. А. Черчилль ; пер. с англ. Н. Амид [и др.]. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2002. – 748 с. : ил. – (Маркетинг для профессионалов).
386. Чимитова, Д. Д. Контроллинг как инструмент стратегического управления [Текст] / Д. Д. Чимитова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2006. – № 4. – С. 61-62.
387. Шакирова, Р. К. Комплексная экономико-статистическая оценка эффективности управления промышленным предприятием: на примере легкой промышленности Республики Татарстан [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Р. К. Шакирова. – Казань, 2004. – 209 с. : 40 ил.
388. Шаккум, М. Механизм реализации индикативных планов [Текст] / М. Шаккум // Экономист. – 1999. – № 7. – С. 19-27.

389. Шапкин, В. В. Методологические основания институционализма [Текст] / В. В. Шапкин. // Проблемы современной экономики – 2011. – № 2. – С. 58-62.
390. Шаститко, А. Е. Неоинституциональная экономическая теория [Текст] / А. Е. Шаститко ; МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва : ТЕИС, 1998. – 424 с. : ил.
391. Шестоперов, О. М., Смирнов, С. В. О ходе внедрения оценки регулирующего воздействия в субъекта РФ: некоторые итоги мониторинга / О. М. Шестоперов, С. В. Смирнов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 71-90.
392. Шеховцева, Л. С. Методология формирования стратегических целей развития региона [Текст] / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007 – № 3. – С. 67-75.
393. Шеховцева, Л. С. Стратегическое целеполагание развития региона: методологические основы [Текст] / Л. С. Шеховцева // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. – 2007. – № 2(46). – С. 247-253.
394. Шеховцева, Л. С. Формирование и моделирование стратегического целеполагания региона как субъекта экономического развития [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. С. Шеховцева. – Калининград, 2008. – 386 с. : ил.
395. Шеховцова, Ю. А. Применение индикативного метода для оценки инвестиционной безопасности региона [Текст] / Ю. А. Шеховцова // Регионология. – 2012. – № 2 (79). – С. 53-61.
396. Шишакова, Ю. В. Построение системы антикризисного мониторинга промышленного комплекса региона [Текст] / Ю. В. Шишакова, К. В. Шишаков // Проблемы региональной экономики. – 2009. – № 3/4. – С. 130-138.

397. Шишкин, А. И. Сущность, задачи и принципы мониторинга социально-экономических процессов в регионе [Текст] / А. И. Шишкин // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2004. – № 1 (19). – С. 16-30. – (Рабочее совещание «Экономический рост в регионах России», Санкт-Петербург, 17 марта 2003 г.).
398. Шишлов, Г. И. Управление организационной эффективностью строительной компании [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. И. Шишлов. – Санкт-Петербург, 2008. – 204 с. : ил.
399. Шлейников, В. И. Финансовый контроль и аудит [Текст]: от прошлого к будущему (философия (контуры будущего) финансового контроля в России) / В. И. Шлейников // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 1. – С. 6-25.
400. Шогенов, Б. А. Индикативное планирование как подсистема государственного планирования [Текст] / Б. А. Шогенов // Экономика сельско-хозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2002. – № 10. – С. 20-22.
401. Шувалова, Ю. Ю. Совершенствование мониторинга социально-экономического развития региона [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. Ю. Шувалова. – Санкт-Петербург, 2012. – 21 с. : ил.
402. Шумейко, В. Государство и экономика в контексте реформационного процесса [Текст] / В. Шумейко // Российский экономический журнал. – 1995. – № 10. – С. 3-12.
403. Шумпетер, Й. А. Капитализм, социализм и демократия [Текст] : пер. с англ. / Й. А. Шумпетер ; [отв. ред. и авт. предисл. В. С. Автономов]. – Москва : Экономика, 1995. – 540 с. : портр. – (Экономическое наследие).

404. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития [Текст] / Й. А. Шумпетер ; пер. с нем. и англ.: В. С. Автономов [и др.]. – Репринт. изд. 1982 г. – Москва : Директмедиа Паблишинг, 2008. – 400 с.
405. Щербук, Ю. А. Опыт финансового обеспечения качества медицинской помощи в амбулаторно-поликлинических учреждениях [Текст] / Ю. А. Щербук, М. А. Виталюева, М. Р. Андреева // Менеджмент качества в сфере здравоохранения и социального развития. – 2011. – № 1. – С. 119-121.
406. Эдлинский, И. Б. Национальный проект «Здоровье» как новый этап развития здравоохранения [Текст] / И. Б. Эдлинский, А. Г. Рязанцева, И. Н. Капустина // В мире научных открытий. – 2010. – № 4-14. – С. 94-95.
407. Эйзенхардт, К. М., Мартин Дж. К. Динамические способности: сущность [Текст] / К. М. Эйзенхардт // Журнал стратегического менеджмента. – 2000. – № 21. – С. 1105–1121.
408. Эккерсон, У. У. Панели индикаторов как инструмент управления : ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов [Текст] / У. У. Эккерсон ; [пер. с англ. А. Сатунин]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 395 с. : ил.
409. Шейман, И. М. Теория и практика рыночных отношений в здравоохранении [Текст] / И. М. Шейман. – ИД ГУ-ВШУ, 2008. – 320 с.
410. Экономика предприятия [Текст] / под ред. А. Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 464 с.
411. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления : монография [Текст] / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 111 с.
412. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] : [пер. с англ.] / Г. Эмерсон. – 2-е изд. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с.

413. Эрцалов, М. О. Методология принятия оптимальных управленческих решений в строительстве [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / М. О. Эрцалов. – Махачкала, 2006. – 318 с. : ил.
414. Юсупов, Р. М. Научно-методологические основы информатизации [Текст] / Р. М. Юсупов, В. П. Заболотский ; Рос. акад. наук, С.-Петерб. ин-т информатики и автоматизации. – Санкт-Петербург : Наука, 2000. – 454 с. : ил.
415. Яицкая, Е. А. Совершенствование управления воспроизводственным процессом на предприятиях сельхозмашиностроения регионального АПК: на примере Кабардино-Балкарской республики [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Яицкая. – Нальчик, 2005. – 161 с. : ил.
416. Якупова, Н. М. Модель контроллинга рисков в системе стратегического управления предприятием [Текст] / Н. М. Якупова, З. И. Магомедова // Экономические науки. – 2008. – № 5. – С. 317-322.
417. Янин, А. Н. Социальная сфера в экономике Тюменской области [Текст] / А. Н. Янин // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2006. – № 1-3. – С. 13-14.
418. Яшин, Н. С. Конкурентоспособность промышленных предприятий: методология, оценка регулирование [Текст] / Н. С. Яшин. – Саратов : СГЭА, 1994. – 248 с.
419. Яшин, Н. С. Методы государственного регулирования конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Н. С. Яшин. – Саратов : СГЭА, 1996. – 93 с.
420. Amit, R., Schoemaker, P. Strategic assets and organizational rent [Text] / R. Amit, P. Schoemaker // Strategic Management Journal, 1993. – Vol.14, No.1. – P. 33-46.
421. Avdasheva, S. Tolling Arrangements in the Russian Industries: An Institutional Perspective [Text] / S. Avdasheva // Journal of Economics and Business. – 2002. – Vol. 5, № 2. – P. 217-240.

422. Baldwin, N. Henry Ford and the Jews : the mass production of hate [Text] / N. Baldwin. – New York, NY : Public Affairs, 2001. – 416 p. : ill.
423. Burk, W. Warner. Organization change: Theory and practice [Text] / W. Warner Burke. Foundations for organizational science, 2002. – 327 p.
424. Christaller, W. Central places in southern Germany [Text] / W. Christaller ; transl. by C. W. Baskin. – Engelwood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1966. – 230 p. : ill.
425. Cohen, B. P. The conditional nature of scientific knowledge [Text] / B. P. Cohen // Theoretical methods in sociology: Seven essays / ed. by L. Freese. – Pittsburgh, PA, 1980. – P. 71-110.
426. Commons, J. R. Institutional economics : its place in political economy [Text] / J. R. Commons. – New York : Macmillan, 1934. – 921 p.
427. Daft, R. L. Organization theory and design [Text] / R. L. Daft. – St. Paul : West Pub. Co., 1983. – 543 p. : ill. – (West series in management).
428. Eisenhardt, K., Martin, J. Dynamic capabilities: what are they? [Text] / K. Eisenhardt, K. Martin // Strategic Management Journal, 2000. – Vol.21, No.10/11. – P.1105 – 1121
429. Fayol, H. Industrial and general administration [Text] / H. Fayol ; transl. by J. A. Coubrough ; International Management Institute. – London : Sir I. Pitman & Sons, Ltd., 1930. – 84 p. : ill.
430. Feldman, A. M. Arrow's impossibility theorem: two simple single-profile versions [Electronic resource] / A. M. Feldman, R. Serrano // Working papers / Brown University Department of Economics. – Providence, RI, 2008. – Art. № 2008-8. – Mode of access: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/62670/1/571839150.pdf>.
431. Follett, M. P. Dynamic administration [Text] / M. P. Follett, H. C. Metcalf, L. Urwick. – New York : Harper, 1942. – 320 p.

432. Galbraith, J. K. The new industrial state [Text] / J. K. Galbraith. Houghton Mifflin Company. – Boston, 1976.
Gaines-Ross, L. Part III: Measuring and Valuing Reputations: Leveraging Corporate Equity [Text] / L. Gaines-Ross // Corporate Reputation Review. – 1997. – Vol. 1, № 1. – P. 51-56.
433. Galbraith, J. Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels [Text] / J. Galbraith, D. Downey, A. Kates. American Management Association, 2010. – 272 p.
434. Gantt, H. L. Work, wages, and profits [Text] / H. L. Gantt. – Reprint of the 1916 ed. – Easton : Hive Publishing Company, 1973. – 312 p. – (Hive management history series ; № 41).
435. George Elton Mayo : critical evaluations in business and management [Text] : 2 vol. / ed. by J. C. Wood, M. C. Wood. – London [u.a.] : Routledge, 2004. – Vol. 1. – 508 p. ; Vol. 2. – 485 p.
436. Hammer, M. Reengineering the corporation [Text] : a manifesto for business revolution / M. Hammer; J. Champy. – New York, N.Y. : Harper, 1993. – 223 p.
437. Hayes, J. The Theory and Practice of Change Management [Text] / J. Hayes. London: PalgraveMacMillian, 2014. – p. 137
438. Henderson, R., Cockburn, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research [Text] / R. Henderson, I. Cockburn // Strategic Management Journal, 1994. – Vol.15, No.8. – P. 63-84.
439. Helfert, E. A. Financial analysis : tools and techniques: a guide for managers [Text] / E. A. Helfert. – New York : McGraw-Hill, 2001. – 485 p. : ill.
440. Higgins J. M. Organizational policy and strategic management [Text] : text and cases / J. M. Higgin. – Chicago [u.a.] : Dryden Press, 1983. – 816 p.
441. Holmström, B. A theory of firm scope [Text] / B. Holmström // Quarterly Journal of Economics. – 2010. – Vol. 125, № 2. – P. 483-513.

442. Holmström, B. The firm as a subeconomy [Text] / B. Holmström // Journal of Law Economics and Organization. – 1999. – Vol. 15, № 1. – P. 74-102.
443. How do reputations affect corporate performance? [Text] : the value of corporate reputation: evidence from the equity markets / R. Srivastova, T. McInish, R. Wood [et al.] // Corporate Reputation Review. – 1997. – Vol. 1, № 1. – P. 61-68.
444. Hunt S. D. The Comparative advantage theory of competition [Text] / S. D. Hunt, R. M. Morgan // Journal of Marketing. – 1995. – Vol. 59, № 2. – P. 1-15.
445. Kogut, B., Zander, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology [Text] / B. Kogut, U. Zander // Organization Science, 1992. – Vol.3, No.3. – P.383-397.
446. Kleyner, G. Homo economicus and Homo institutus in the Russian institutional environment [Text] / G. Kleyner // Social Sciences. – 2004. – Vol. 35, № 1. – P. 43-58.
447. Likert, R. New patterns of management [Text] / R. Likert. – New York : McGraw-Hill, 1961. – 279 p.
448. Maslow, A. H. A Theory of human motivation [Text] / A. H. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50, № 4. – P. 370-396.
449. McFarland, D. E. Management – principles and practices [Text] / D. E. McFarland. – 2nd ed. – New York : Macmillan, 1964. – 684 p.
450. McGurie, J. Perceptions of firm quality: a cause or result of firm reformance? [Text] / J. McGurie, T. Schneeweis, B. Branch // Journal of Management. – 1990. – Vol. 16, № 1. – P. 167-180.
451. Medearis, A. Narrowing the sustainability gap of EU and US health care spending : working paper FG1, № 2010/05 [Electronic resource] / A. Medearis, O. N. Hishov ; Stiftung Wissenschaft und Politik (German Institute for International and Security Affairs). – Berlin, 2010. – Mode of access: <http://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/arbeitspapiere>

/HealthDebt_EU_USA_formatiert_neu_KS.pdf.

452. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning [Text] / H. Mintzberg. – New York [u.a.] : Prentice-Hall, 1994. – 458 c.
453. Mooney, J. D. The principles of organization [Text] / J. D. Mooney. – Rev. ed. – New York : Harper & brother, 1954. – 223 p.
454. Nelson, R. N. An evolutionary theory of economic change / R. N. Nelson; S. G Winter. – 5th printing. – Cambridge (MA) : Belknap Press of Harvard University Press, 1994. – 437 p.
455. Pearce, J. A. Strategic management : strategy formulation and implementation [Text] / J. A. Pearce, R. B. Robinson. – 2nd ed. – Homewood, Ill. : Irwin, 1985. – 1041 p.
456. Porter, M. E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors [Text] / M. E. Porter. – New York [u.a.] : Free Press, 1998. – 396 p.
457. Primary health care: now more than ever [Text] : the world health report : 2008 / World Health Organization. – Geneva : WHO, 2008. – 119 p.
458. Rogerson, W. P. Reputation and product quality [Text] / W. P. Rogerson // Bell Journal of Economics. – 1983. – Vol. 14, № 2. – P. 508-516.
459. Shendel, D. E. Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline [Text] / D. E. Shendel, K. J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – 1972. – № 1. – P. 99-102.
460. Simon, H. A. Administrative behavior [Text] : a study of decision-making processes in administrative organization / H. A. Simon. – 3-rd ed. – New York : Free P., 1976. – 364 p.
461. Strategic nature of public-private project in solving the problems of small and medium-sized cities in Russia / O.A. Lomovceva, B.A. Tkhorikov, O.A. Gerasimenko, V.N. Polyakov // The Social Sciences. – 2016. – № 11 (10). – pp. 2381-2386 DOI: 10.3923/sscience.2016.2381.2386.
462. Taylor, F. W. The principles of scientific management [Text] / F. W. Taylor. – New York ; London : Harper, 1923. – 144 p.

463. Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. [Text] / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Dynamic capabilities and strategic management. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509-534.
464. Tkhorikov B. Study of actor behavior institutional factors at medical services market [Text] / Tkhorikov B.A., Lomovceva O.A.// International Business Management. – № 9. – p. 1047-1049. DOI: 10.3923/ibm.2015.1047.1049
465. Tkhorikov, B. A. Spatiotemporal aspect of the cluster systems evolution [Text] / Tkhorikov B.A., Lomovceva O.A., Gerasimenko O.A., Gukova E.A., Soboleva S.Y., Mamatova N.A. // Helix. – 2018. – №1. – Режим доступа: <http://helix.dnares.in/2018/02/02/spatiotemporal-aspect-of-the-cluster-systems-evolution>
466. Tirole, J. The Theory of Corporate Finance [Text] / J. Tirole. – Princeton University Press. – 2006. – 644 p.
467. Triplett, J. E. Productivity measurement issues in services industries: «Baumol's disease» has been cured [Text] / J. E. Triplett, B. P. Bosworth // Federal Reserve Bank of New York. (FRBNY). Economic Policy Review. – 2003. – Vol. 9, № 3. – P. 23-33.
468. Urwick, L. F. Notes on the theory of organization [Text] / L. F. Urwick. – New York : American Management Assoc., 1952. – 75 p.
469. Wasson, C. S. System analysis, design, and development: concepts, principles, and practices [Text] / C. S. Wasson. – Hoboken, N.J. : Wiley-Interscience, 2005. – 818 p. : ill.
470. Weisbord, M. R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice [Text] / M. R. Weisbord. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. – 168 p.
471. Zollo, M., Winter, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities [Text] / M. Zollo, S. Winter // Organization Science. – 2002. – № 13. – P. 339-351.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Сравнительная характеристика научных школ институционализма (сост. автором)

Научные школы	Основные представители и научные работы	Общая характеристика, основные концепции, теории, принципы
1	2	3
1.Американский институционализм	Торстейн Веблен «Теория праздного класса» (1899), «Теория делового предприятия» (1904)	Концепция человеческого поведения Человек не оценивает предельные выгоды и издержки, связанные с приобретением экономического блага. Основными мотивами поведения не являются экономико-математические расчеты, ими выступают внутреннее представление о целях деятельности и среде, в которой приходится достигать поставленных целей Концепция развития рыночного хозяйства Рыночное хозяйство проходит две стадии: на первой – предприниматели имеют в собственности все активы и управляют ими; на второй – возникает разделение собственности между владельцами бизнеса и инженерно-техническим персоналом, непосредственно образующим бизнес-процессы
	Уэсли Клэйр Митчелл «Бизнес-циклы» (1913), «Бизнес-циклы: проблема и ее постановка» (1927)	Концепция ограниченной рациональности Не все сферы общественной и экономической жизни в одинаковой степени охвачены стандартами рационального поведения. Так, например, в сфере услуг, с одной стороны, приоритетными являются привычки индивидов и нормы социального поведения, а, с другой – невозможность анализа всех последствий действий и ограниченность познавательных способностей субъектов хозяйствования
	Джон Морис Кларк «Экономическая теория накладных издержек» (1923)	Концепция издержек принятия решений. Подготовка рационального управленческого решения связана с затратами на сбор и обработку неструктурированной информации. Данные затраты могут быть настолько большими, что создают значимые барьеры для повсеместного использования рационального поведения и оправдывают использование стереотипного или механистического управления Концепция встроенных стабилизаторов Для преодоления негативных последствий циклических колебаний экономической активности необходимо использовать государственное регулирование циклов

1	2	3
	Джон Коммонс «Институциональная экономика» (1934)	Теория транзакций Ограниченность ресурсов провоцирует конфликт среди экономических субъектов по поводу направлений их использования. Разрешение конфликта возможно за счет совершения транзакций – определенного механизма отчуждения и присвоения прав собственности на экономические блага
2. Неоинституционализм	Рональд Коуз «Природа фирмы» (1937) Оливер Уильямсон «Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция» (1985) Дуглас Норт «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики» (1990)	Концепция транзакционных издержек При экономическом анализе необходимо учитывать и издержки взаимодействия людей между собой, включающие затраты всех видов ресурсов для планирования, адаптации и контроля за реализацией права собственности, то есть за приобретением или продажей ресурсов Концепция внутренних транзакционных издержек В традиционных оценках экономики от масштаба деятельности очень сильно занижаются «издержки ведения дел», под которыми понимаются затраты, связанные с обменом информацией, координацией и принятием решений. Поскольку требуется координировать множество факторов, издержки координации обычно поглощают технологически обусловленную экономию от масштаба. Если издержки ведения дел указывают на то, что какая-то функция может быть более эффективно выполнена на коммерческих началах, чем иерархически организованными административными системами, то ее выполнение следует передать Концепция институциональной среды Существует принципиальное отличие между институтами и организациями. Институты уменьшают неопределенность, создавая некие рамки, организуют взаимодействие людей, определяют «правила игры», а организации выступают подобно игрокам, взаимодействие которых определяется установленными правилами и нормами Принцип «конгруэнтности институтов» Изменения в институциональной среде могут происходить внезапно, из-за непредсказуемости действий или взаимодействий отдельных субъектов хозяйствования. Это влияет изменения неформальных и формальных правил ведения бизнеса, в том числе по инициативе государства

1	2	3
3. Эволюционный институционализм	Ричард Нельсон, Сидней Уинтер «Эволюционный анализ экономических изменений» (1982)	Теория эволюционной экономики Ведение дел компании основывается на рутинах, а не рациональных расчетах. При изменении внешней среды отдельные компании не всегда будут стремиться изменить соответствующим образом свою стратегию. Компании изменяют свои рутины в исключительных случаях. Устойчивость рутин связана с рядом факторов: рутины представляют собой экономические активы, формирование которых сопряжено с расходами прошлых периодов; рутины отражают устоявшиеся отношения с деловыми партнерами и их изменение может потребовать обновления круга экономических контрагентов; на поддержание рутин не требуется значительных затрат, в том числе воли руководителя
4. Новый французский институционализм	Лоран Тевено, Люк Болтянски «Экономика значимого» (1987)	Концепция экономики соглашений Рыночная экономика состоит из отдельных институциональных подсистем, характеризующихся своими соглашениями – способами координации взаимодействия между индивидуумами или организациями, и нормами поведения – требованиями к поведению экономических субъектов: 1) рыночная подсистема – добровольный обмен экономическими благами на основе рационального поведения, достижение рыночного равновесия на основе действий ценового механизма. Рациональное поведение и следование нормам не противоречат друг другу; 2) индустриальная подсистема – представляет индустриальный мир как материальную основу для общественного производства. Координация деятельности осуществляется через функциональность и согласованность отдельных элементов производственного процесса; 3) традиционная подсистема – разделяет экономических субъектов на группы, включает индивидуальные связи и сложившиеся традиции; 4) гражданская подсистема – обеспечивает подчинение частных интересов общим через действия государственных институтов; 5) подсистема общественного мнения – координация участников рынка на основе средних мнений и значимых общественных событий; 6) подсистема творческой деятельности – ключевую норму поведения формирует желание создать неповторимое экономическое благо, получить уникальный результат; 7) экологическая подсистема – координация действий институтов, направленная на сохранение безопасности, сбалансированности и экологичности среды обитания

Дескриптивно лингвистический анализ понятия «индикативное планирование»

Таблица 1А – Результаты компаративного анализа содержаний определений

Авторы-исследователи	Сущность индикативного планирования
1	2
В. Безруков [48]	Индикативное планирование содержит обязательные задания для государственных предприятий в форме государственного заказа, лимитов и прочее, а частные предприятия вынуждены подстраиваться под действия государства
А. Евграшин, Р. Ильина, Ю. Калмыков [96, 119, 134]	Индикативный план является механизмом равноправного взаимодействия государственных институтов и хозяйствующих субъектов
Е. Иванов, В. Шумейко [115, 402]	Индикативное планирование представляется как государственное планирование при сохранении самостоятельности предприятий
Г. Холл [425]	Индикативное планирование это – один из видов макроэкономического планирования, осуществляемого государством с целью достичь желаемого состояния национальной экономики к установленному сроку. При этом считается, что плановые документы имеют рамочный характер и описывают желаемые направления развития экономической системы, а также закрепляют принятые решения по направлениям государственной поддержки в форме инвестиций и текущего финансирования
Л. Цзиньвэнь [380]	Индикативное планирование – это инструмент информирования частных предприятий и стимулирование их к выполнению задач, формулируемых государством
Н. Панченко [242]	Индикативное планирование направленно на формирование системы показателей, описывающих текущее состояние и перспективы развития организаций, а также направления государственного регулирования, необходимые для обеспечения выполнения поставленных задач и оперативной корректировки возникающих отклонений
Т. Морозова, А. Пикулькин [268]	Индикативное планирование – это сложный и многоаспектный процесс, регулируемый действующим законодательством Российской Федерации, формирования и использования в работе системы параметров (индикаторов), отражающих состояние и динамику развития национально экономики, ее подсистем, отдельных предприятий и организаций
И. Усманов и В. Пахомов [246]	Индикативное планирование – «процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны, соответствующее государственной социально-экономической политике, и установление мер государственного воздействия на социальные и экономические процессы с целью достижения указанных индикаторов»

Таблица 1Б – Результаты дескриптивного лингвистического анализа

Смысловые элементы научного определения	Частота включения в научное определение
1	2
Сохранение самостоятельности предприятий	60%
Меры государственного регулирования (планирования)	50%
Системы показателей (индикаторов)	30%
Задачи, формулируемые государством	20%
Общенациональные приоритеты	20%
Рабочий инструмент по реализации целей	20%
Координация интересов	20%

Анализ показывает, что индикативное планирование интерпретируется как совокупность мер государственного регулирования, не затрагивающих хозяйственную самостоятельность предприятий, направленных на формирование системы показателей, отражающих государственные задачи и общественные интересы, и обеспечивающих их достижение, в том числе за счет координации интересов.

Однако для уяснения сущности индикативного планирования такого формального анализа различных определений недостаточно. Необходимо понимать, что в результате согласования планов и обмена информацией между правительством и частными предпринимателями выстраивается приемлемая траектория развития. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что определение, предложенное Б. Шогеновым, наиболее полно отражает сущность индикативного планирования.

Приложение В

Группировка концептуальных моделей (подходов) реализации изменений (сост. автором)

Концептуальные модели организации	Строение организации	Функционирование организации	Управление в организации	Развитие организации
1	2	3	4	5
Системно-динамический подход				
Социотехническая модель (Т. Веблен, Ч. Перроу, А. Райс, Э. Тристон, Дж. Вудворд, Р. Дабин)	Постановка целей на основании анализа внешней среды, технической, социальной и социотехнической систем	Согласованность вариативности производственных процессов и работы структурных подразделений, установление центров ответственности (автономных рабочих групп), проектирование персональных заданий для развития сотрудников	Оптимизация отношений между технической и социальной системами	Технологическая рациональность
Естественная организация (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этцион)	Цель является естественной реакцией организации как системы на внешнее воздействие, а не результатом управленческих воздействий	Саморегуляция внутренних процессов	Организация находится в гомеостатическом состоянии, позволяющем ей самоперестраиваться под воздействием внутренних и внешних раздражителей	Синхронизация внутренней структуры организации с факторами внешней среды

1	2	3	4	5
Структурно-ситуационная модель (Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон)	Выбор целей и стратегии развития осуществляется с учетом уровня неопределенности внешней среды	Каждое подразделение имеет собственную окружающую среду и приспосабливается к ней, что приводит к общей разобщенности внутри организации и требует дополнительных усилий по интеграции для реализации генеральных целей	Фиксирование изменений во внешней среде и выработка адекватных изменений внутри организации	Пассивная адаптация к условиям внешней среды через текущее управление
Инновационная модель (М. Киртон, С. Сигел, У. Кэммерер, Н. Лапин, А. Пригожин)	Внешняя среда определяет цели и является источником изменения внутри организации	Активное изменение внутриорганизационных процессов с учетом планируемых к внедрению инноваций	Преодоление внутренних сопротивлений внедрению новшеств (инноваций), в т.ч. за счет изменения структуры организации	Внедрение новшеств (инноваций) из внешней среды
Феноменологическая модель (К. Вейк, Р. Гринвуд, С. Рэнсон, Б. Хайнингс)	Приоритетное значение стратегического планирования	Организация состоит из небольших устойчивых структур, взаимодействующих друг с другом	Рациональное управление на основании выявления трендов и закономерностей	Модификация структуры организации в условиях неопределенности
Органическая модель (Т. Бернс, Д. Сталкер)	Гибкое целеполагание, направленное на сохранение относительно постоянными свойств и функций организации в меняющейся среде	Отсутствие жесткой иерархии, использование формальных и неформальных связей	Общая координация деятельности, предоставление работникам значительной самостоятельности	Приспособление к условиям внешней среды за счет лучшего использования человеческого потенциала

Конфликтная модель (М. Крозье, Е. Фридберг)	Цели устанавливаются в результате противостояния акторов внутри организации, включают общие цели развития и индивидуальные, отражающие интересы акторов	Организационная структура и процессы формируются в результате торга между внутренними группами и индивидами	Управление на основании принятых норм и правил, которые могут измениться под влиянием внутриорганизационного взаимодействия	Итог деятельности не определен, развитие ориентировано на снижение общей неопределенности и поддержание сложившейся организационной структуры и процессов
Фокусно-селекционная модель (эволюционная) (Х. Олдрид, Дж. Преффер)	Цели деятельности определяются достигнутыми ранее результатами и условиями, в которых оказалась организация	Организационная структура и процессы проходят три стадии формирования: накопление, выбор и утверждение	Отбор имеющихся вариантов менеджмента, сформировавшийся для подобных организаций	Выбор и адаптация стратегии развития, подходящей для внешних условий
Популяционно-селекционная модель (М. Ханнан, Дж. Фримен, Г. Кэрролл)	В зависимости от жизненного цикла цели организации становятся менее амбициозными, направленными на поддержание текущего состояния организации	Консервативная внутренняя среда, обладающая структурной инерцией, неориентированная на трансформацию	Сочетание балансового и конфликтного механизма для внедрения инноваций	Стремление к балансу со средой, которая рассматривается как важнейшее условие существования организационной популяции, и постепенному снижению степени ее влияния
Теория случайной трансформации (Дж. Марч, Дж. Олсен)	Цели деятельности определяются исходя из внутренних потребностей организации, без учета условий внешнего окружения	Текущие процессы и организационная структура регламентированы и упорядочены	Управление ориентировано на рутинные процессы, незаинтересованно в перманентных преобразованиях и повышении эффективности	Компетентное и профессиональное выполнение четких задач в рамках оперативной деятельности

1	2	3	4	5
Проблемная модель (В. Франчук)	Цели устанавливаются в зависимости от проблем, стоящих перед организацией	Организационная структура, технологические и производственные процессы зависят от целей	Менеджеры используют адаптивное управление	Реализация возможностей, представляемых проблемой и ее разрешением
Теория ресурсной зависимости (Дж. Преффер, Г. Сэлэнсик)	Стратегия развития определяется исходя из возможностей приспособления к внешней среде или реализации попыток изменить последнюю	Сильная связь внутренних процессов с внешней средой и стейкхолдерами	Проведение адаптивных и адаптирующих изменений в ответ на изменяющийся набор зависимостей	Стремление к уменьшению неопределенности в зависимости организации от ресурсов внешней среды
Институциональный подход				
Научное управление (Ф.Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Таун, М. Кук)	Жесткая иерархия с установлением целевых показателей	Сотрудничество администрации и работников, равномерное распределение обязанностей	Использование научных принципов, специальных и обоснованных методов и мероприятий	Специализация, стандартизация и нормирование труда
Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, А. Маслоу)	Гибкое целеполагание, в том числе ориентированное на интересы и цели работников	Ориентация на развитие персонала, отказ от сверхспециализации	Интеграция формальной и неформальной структур власти, участие рядовых сотрудников в управлении	Повышение мотивации персонала к труду и улучшению производственных показателей
Административная школа (А. Файоль, Л. Урвик)	Постановка целей на основании прогнозирования и планирования для достижения наивысшей эффективности	Разделение труда. Определение и создание общей структуры в соответствии с поставленными целями	Предвидение, организация, распоряительство, координирование, контроль	Последовательная реализация функций управления

1	2	3	4	5
Бюрократическая теория (М. Вебер)	Предварительный анализ условий работы. Иерархия целей, предусматривающая координацию по их достижению	Единообразие выполнения производственных процессов, основанное на регламентации	Специализация сотрудников и разделение труда по функциям	Неукоснительное соблюдение предписаний, правил и планов работы
Теория административного поведения (Г. Саймон)	Цель должна влиять на рациональное развитие организации. Иерархия целей: каждый уровень считается конечной целью по отношению к нижнему уровню и средством достижения цели относительно верхнего. Последовательное целеполагание на основе принятых правил	Разделение общих целей на задачи и распределение их по структурным подразделениям. Обеспечение технико-организационных процессов ресурсами, в т.ч. информационными, анализ и учет сдерживающих факторов, использование алгоритмов изменений	Регулирование рационального поведения внутри организации по установленным правилам	Развитие за счет эффективного планирования и ресурсного обеспечения трудовых операций
Кибернетическая модель (С. Бир, Д. Форрестер, С. Янг)	Постоянная корректировка и уточнение цели на основе обратной связи и использования нормативного сравнения	Организация включает пять подсистем: осуществление операций, координация, контроль, развитие, выработка политики	Каждому подразделению предоставляется оптимальный уровень самостоятельности в реализации функций управления. Набор управленческих действий (решений) разнообразен, но его вариативность ограничивается самоорганизацией системы	Полная и своевременная реализация поставленных целей деятельности

1	2	3	4	5
Процессная модель (А. Богданов)	Цели деятельности должны преобразовать организацию таким образом, чтобы вновь образываемое целое было больше составляющих его элементов	Процессы постоянно трансформируются из-за смещающегося равновесия. Возможно три типа состояния организационной системы: организованные, дезорганизованные и нейтральные	Последовательная реализация функций управления	Активное развитие за счет сочетания возможностей внутренней и внешней среды
Институциональная модель (Д. Мейер)	Постановка целей с учетом интересов различных групп стейкхолдеров	Параллельное существование формальной и неформальной структур, при котором последним придается ведущее значение	Комбинирование одновременно взаимодействующих и противоборствующих систем управления: органической и механистической	Осуществление изменений, обеспечивающих преодоление внутриорганизационных противоречий и конфликтов
Неоинституциональный подход Дж. Мейер, Б. Роуан, П. Дж. ДиМаджио	Цели направлены на реализацию нормативных предписаний вышестоящих институтов	Снижение внутреннего контроля и координации для сохранения институциональной структуры	Создание преимущественно формальных внутренних подсистем и институтов, демонстрирующих попытку преодолеть или приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды	Стремление к институциональному изоморфизму

Приложение Г

Сравнительная характеристика организационных диагностических моделей (сост. автором)

Подходы к управлению	Организационная диагностическая модель	Общая характеристика, основные компоненты, теории, принципы
1	2	3
Системное управление	Модель «Алмаз Левитта» (1965 г.) Г. Левитт	Организация является системой со сбалансированными компонентами, изменение любого из них требует корректировки остальных Компоненты модели: «технологии», «миссии», «задачи», «структура», «персонал» Основные идеи: при изменении миссии и задачи, может потребоваться внесение изменений в производственную деятельность; при изменении технологии от персонала могут потребоваться новые знания и умения; при изменении структуры возникает необходимость в реорганизации центров ответственности; при работе с персоналом необходимо привносить новые ценности, нормы поведения, формы взаимодействия и прочее
	Модель «6 ячеек» (1978 г.) М. Вайсборд	Эффективность работы организации зависит от сбалансированности между собой и внутренней и внешней средой шести организационных переменных Компоненты модели: «лидерство», «цель», «структура», «вознаграждение», «вспомогательные механизмы», «взаимоотношения» Основные идеи: выявленные разрывы между формальной системой (идеальным состоянием каждого из шести блоков) и неформальной системой (сложившейся системой работы), позволяют определить направления дальнейшего организационного совершенствования
	Модель «7S McKinsey» (1980 г.) Т. Питерс, Р. Уотерман	Деятельность организации может быть описана с помощью семи связанных между собой элементов, изменение хотя бы в одной из областей требует соответствующих изменений в других областях Компоненты модели: «система ценности», «стратегия», «системы», «стиль», «сотрудники», «суммы навыков», «структура» Основные идеи: системообразующим элементом деятельности организации является принятая корпоративная культура (система ценностей); наличие структурированных и достижимых целей организации, основанные на устойчивых конкурентных преимуществах; перманентный контроль за работой финансовой и кадровой системами, системами учета и хранения документов и коммуникаций; структура организации должна легко подвижной для адаптации к внешним условиям; обеспечение работы сотрудников в условиях кооперации с достаточными элементами конкуренции; организация контроля и мониторинга за эффективным использованием навыков и умений сотрудников

1	2	3
	Конгруэнтная модель (1980 г.) Д. Надлер, М. Ташмен	Организация зависит от событий, происходящих во внутренней и внешней среде, которые всегда определяют необходимость проведения изменений – определенных реакций Компоненты модели: «задание», «официальные организационные структуры», «неофициальная культура», «работники», «разделяемое видение будущего», «руководство», «окружение (внутреннее, ближнее, дальнее)» Основные идеи: углубленное понимание текущего состояние организации за счет выявления взаимосвязанных несоответствий элементов, позволяет определить меры для их устранения
	Модель диагностики группового и индивидуального поведения в организации (1987 г.) М. Харрисон	Организация является открытой системой, имеющей входы и выходы, процессы подсистемы преобразования осуществляются по иерархически сгруппированному набору элементов Компоненты модели: «входы», «организационный уровень», «групповой уровень» «индивидуальный уровень», «выходы»: Основные идеи: организацию можно представить минимальным количеством связей с внешней средой; внутри организации имеются четыре уровня, организационный, дивизионный, групповой и индивидуальный, элементы которых определяют результативность деятельности
	Модель Берка и Литвина (1992 г.) У. Берк, Дж. Литвин	Организация в значительной мере подвержена влиянию перемен, происходящих во внешней среде, которые могут вызвать трансформационные изменения – корректировка цели, миссии, внутренней культуры организации и прочее, и трансакционные изменения – организационная структура, стиль управления, мотивация и прочее. Компоненты модели: «внешняя среда», «миссия/стратегия», «лидерство», «корпоративная культура», «структура», «менеджмент», «система», «психологический климат», «соответствие возможностей работников с возложенными на них обязанностями», «потребности работников», «мотивация», «уровни эффективности» Основные идеи: организационные изменения можно понимать, прогнозировать и управлять ими; организационная деятельность может напрямую влиять на внешнюю среду

1	2	3
Процессное управление	Пятикомпонентная модель организационных преобразований («Звездная модель») (1960 г.) Р. Дж. Гэлбрейт	Организации со взвешенной и динамичной организационной структурой, налаженными бизнес-процессами, своевременно адаптируются к изменяющимся условиям внешней среды Компоненты модели: «стратегия», «структура», «процессы», «мотивация», «персонал» Основные идеи: наличие концепции развития, структурированных и сбалансированных оперативных и стратегических целей; соответствие вертикальной структуры организации стратегии ее развития; координация процессов информационного обмена между сотрудниками и подразделениями; персонал должен быть мотивирован на достижение стратегических целей; создание условий для реализации лучших навыков работников
	Модель «ТПК» (1983 г.) Н. Тичи	Успешные изменения в организации возможны с учетом влияния технической, политической и культурной подсистем Компоненты модели: входы («внешняя среда», «история», «ресурсы»), «миссия, стратегия», «задачи», «люди», «неформальная организация», «формальная организация», «процессы», выходы («производительность», «влияние на сотрудников») Основные идеи: техническая система должна строиться на научно-количественном подходе; необходим баланс интересов наиболее влиятельных групп внутри организации; управление корпоративной культурой должно осуществляться с учетом сложившихся ценностей
Ситуационное управление	Модель Блейка-Мутона («Управленческая решетка») (1964) Р. Блейк, Дж. Мутон	В зависимости от стратегических целей организации правильно подобранный стиль управления позволит реализовать внутренние и внешние возможности, а также нейтрализовать угрозы Компоненты модели: «персонал», «производство» Основные идеи: при концентрации внимания и ресурсов на повышении производительности труда, одновременно игнорирующем потребностей сотрудников, результат будет отрицательным; при сосредоточении усилий менеджера на развитии сотрудников, исключая производственные задачи – эффективность организации будет снижаться

Приложение Д

Сравнительный анализ характеристик управления ОСС и организаций производственной сферы

Характеристика системы управления	Организация производственной сферы	Организации социальной сферы
1	2	3
Анализ внешней среды (подсистема входов)		
Формализованность поступающих запросов из внешней среды	Ограниченность конечных продуктов изначально определяет число субъектов-пользователей, формирующих определенный набор типовых запросов, который может быть использован при постановке цели	Вариативность потребностей клиентов усложняет проведение предварительного анализа внешней среды
Число входов из внешней среды	Несмотря на общую открытость для внешней среды, традиционно анализируются каналы поставки всех видов ресурсов, получения и исполнения заказов	Высокая степень интегрированности социальной сферы в социально-экономические процессы смежных с ней отраслей народного хозяйства не позволяет использовать объективное ограничение числа контактов с внешней средой
Определенный контур внешней среды, используемый при анализе	Специфика работы позволяет унифицировать анализ для различных типов организаций по ранее выявленным рискам, угрозам, возможностям и прочим проявлениям внешней среды, непосредственно связанным с выпуском конечного продукта	С учетом большого числа межотраслевых взаимодействий анализируемый контур внешней среды должен быть определен аналитическим путем для каждой организации отдельно
Постановка цели		
Содержание цели и ее направленность	Восприятие цели как конечного результата, к которому должен привести процесс производства. Цель направлена, как правило, на преобразования внутри организации, учитывает контролируемые факторы. Содержательно может быть выражена интегральным показателем	Цель, как правило, отражает запросы внешней среды, направлена на создание экзогенных результатов, экстерналий. Содержательно отражает несколько (много) параметров

1	2	3
Учет результатов предварительного анализа внешней среды	Аналитическая информация является обязательной при формулировке цели	Проведение предварительного анализа не является обязательной практикой, цели могут быть определены экзогенно
Взаимосвязь целей и инициаторы постановки	Цели деятельности композитируются в единую систему, иницируются внутри организации ее собственником (менеджментом)	Внутри одной организации могут существовать разнонаправленные цели, которые генерируются разными государственными институтами (стейкхолдерами)
Текущая работа (подсистема преобразования)		
Составление технологических карт, стандартизация выполнения работ или оказания услуг	Все технологические процессы делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие. Основные процессы предназначены для непосредственного создания товаров в соответствии с целями предприятия. Вспомогательные процессы создают необходимые условия для осуществления основных процессов	Внутренние процессы слабо структурированы, не поддаются стандартизации из-за риска и неопределенности возникновения потребности в социальных услугах
Интегрированность	Высокая. В состав организации входят различные подразделения, объединенные общим технологическим процессом	Низкая. Внутриорганизационные процессы характеризуются высокими транзакционными издержками из-за невозможности построения универсальных механизмов взаимодействия структурных подразделений
Ресурсная поддержка достижения цели	Является ключевым условием для выбора окончательного варианта цели	Не является ключевым элементом и делегируется на исполнение субъектам, реализующим текущую деятельность
Результат (подсистема выходов)		
Расчет экономического эффекта и эффективности деятельности	Возможно рассчитать ключевые показатели экономической деятельности, а также показатели доходности производства по отношению к общим затратам и использованным ресурсам	Невозможно точно соотнести достигнутый результат и произведенные затраты
Заинтересованность в конечном результате	Хозяйствующий субъект рационально стремится к реализации цели и снижению расходов на ее достижение	Достижение цели не является важным фактором в работе организации, экономия ресурсов не рассматривается
Интерпретация достигнутых результатов	Полученные результаты трактуются однозначно: цель либо достигнута, либо нет	Возможны различные интерпретации достигнутых результатов с учетом внутренних интересов постановщиков цели

1	2	3
Контроль и анализ результатов		
Определение «центров ответственности» и субъекты контроля	Контроль за выполнением цели осуществляется внутренними службами хозяйствующего субъекта, преимущественно по центрам затрат, товарам или «центрам ответственности»	Контроль осуществляется внешними государственными институтами, преимущественно, в форме надзора за исполнением действующего законодательства
Возможность корректировки цели	Содержание цели корректируется с учетом условий внешней среды или ресурсной обеспеченности	Цели не корректируются, а полностью меняются в случае невыполнения
Использование результатов анализа выполнения цели	Достигнутые результаты, в том числе негативный опыт, аккумулируются для дальнейшего учета в работе	Опыт выполнения предыдущих работ используется ситуационно или полностью отрицается, преемственность отсутствует

Анкета для экспертного опроса №1***Уважаемые эксперты!***

Белгородский государственный национальный исследовательский университет проводит экспертный опрос с целью формирования системы интегральных показателей оценки деятельности организаций системы здравоохранения (ОСЗ).

Просим Вас принять участие в первой фазе опроса в качестве эксперта и ответить на вопросы данной анкеты.

Благодарим Вас за сотрудничество!

1. Назовите не более двадцати параметров в работе ОСЗ, которые, по Вашему мнению, оказывают наибольшее прямое влияние на реализацию организацией сферы здравоохранения следующих функций:

- 1) «Выполнение государственного задания»
- 2) «Удовлетворенность пациентов медицинской помощью»
- 3) «Исполнение консолидированного бюджета»

Данные параметры должны быть универсальными в применении для организаций сферы здравоохранения разного типа, их оценка и анализ должны позволять получить оперативную информацию для осуществления общего управления организацией:

- 1.1. _____
- 1.2. _____
- 1.3. _____
- 1.4. _____
- 1.5. _____
- 1.6. _____
- 1.7. _____
- 1.8. _____
- 1.9. _____
- 1.10. _____
- 1.11. _____
- 1.12. _____
- 1.13. _____
- 1.14. _____
- 1.15. _____
- 1.16. _____
- 1.17. _____
- 1.18. _____
- 1.19. _____
- 1.20. _____

Благодарим Вас за участие в опросе!

Анкета для экспертного опроса №2

Уважаемые эксперты!

Белгородский государственный национальный исследовательский университет проводит экспертный опрос с целью формирования системы интегральных показателей оценки деятельности организаций системы здравоохранения (ОСЗ).

Просим Вас принять участие во второй фазе опроса в качестве эксперта и ответить на вопросы данной анкеты.

Благодарим Вас за сотрудничество!

1. Вами и Вашими коллегами были названы параметры в работе ОСЗ которые, оказывают наибольшее прямое влияние на реализацию организацией сферы здравоохранения следующих функций: 1) «Выполнение государственного задания»; 2) «Удовлетворенность пациентов медицинской помощью»; 3) «Исполнение консолидированного бюджета».

Просим Вас ознакомиться с полученными результатами предыдущего опроса и оставить только пятнадцать – двадцать параметров, вычеркнув, на Ваш взгляд, второстепенные.

Напоминаем, данные параметры должны быть универсальными в применении для организаций сферы здравоохранения разного типа, их оценка и анализ должны позволять получить оперативную информацию для осуществления общего управления организацией.

- 1.1. _____
- 1.2. _____
- 1.3. _____
- 1.4. _____
- 1.5. _____
- 1.6. _____
- 1.7. _____
- 1.8. _____
- 1.9. _____
- 1.10. _____
- 1.11. _____
- 1.12. _____
- 1.13. _____
- 1.14. _____
- 1.15. _____
- 1.16. _____
- 1.17. _____
- 1.18. _____
- 1.19. _____
- 1.20. _____
- 1.21. _____
- 1.22. _____
- 1.23. _____
- 1.24. _____
- 1.25. _____
- 1.26. _____
- 1.27. _____

Благодарим Вас за участие в опросе!

Анкета для экспертного опроса №3

Уважаемые эксперты!

Белгородский государственный национальный исследовательский университет проводит экспертный опрос с целью формирования системы интегральных показателей оценки деятельности организаций системы здравоохранения (ОСЗ).

Просим Вас принять участие в третьей фазе опроса в качестве эксперта и ответить на вопросы данной анкеты.

Благодарим Вас за сотрудничество!

1. Вами и Вашими коллегами были названы параметры в работе ОСЗ, которые, оказывают наибольшее влияние на реализацию организацией сферы здравоохранения следующих функций: 1) «Выполнение государственного задания»; 2) «Удовлетворенность пациентов медицинской помощью»; 3) «Исполнение консолидированного бюджета».

Просим Вас ознакомиться с полученными результатами предыдущего опроса и сгруппировать параметры в два блока: I блок – прямое влияние на функции ОСЗ, II блок – второстепенное влияние на функции ОСЗ.

I блок	II блок
1.1.	2.1.
1.2.	2.2.
1.3.	2.3.
1.4.	2.4.
1.5.	2.5.
1.6.	2.6.
1.7.	2.7.
1.8.	2.8.
1.9.	2.9.
1.10	2.10

Благодарим Вас за участие в опросе!

Нормативы индикаторов оценки основных параметров деятельности ОСЗ

№ п/п	Параметры и показатели	Норматив
1	Выполнение ФВД	0,0
1.1	Уровень выполнения ФВД по врачебным специальностям	0,0
2	Техническая оснащенность	0,0
2.1	Уровень технической оснащенности	0,0
3	Выполнение стандартов медицинской помощи (МП)	2,0 и больше
3.1	Уровень выполнения стандартов МП	1,0
3.2	Уровень оплаты за выполнение стандартов МП	1,0
4	Субъективная удовлетворенность пациентов	3,0 и больше
4.1	Уровень жалоб пациентов	0,0
4.2	Уровень расчетов с другими ОСЗ за оказанную помощь прикрепленному населению	3,0 и больше
5	Доступность медицинской помощи	0,0
5.1	Длительность ожидания госпитализации	0,0
5.2	Длительность ожидания врачебной консультации (исследований)	0,0
6	Выполнение доходной части ОСЗ	4,0 и больше
6.1	Уровень выполнения доходной части по ОМС (Бюджетные, Федеральные субвенции, внебюджетная деятельность)	4,0 и больше
7	Выполнение расходной части ОСЗ	4,0
7.1	Уровень выполнения расходной части по ОМС (Бюджетные, Федеральные субвенции, внебюджетная деятельность)	4,0
8	Оплата труда персонала и нормирование труда	4,8 и больше
8.1	Уровень оплаты труда ВМП (СМП, ММП, ПП)	3,8 и больше
8.2	Уровень планирования ФВД	1,0
9	Квалификация медицинского персонала	2,0
9.1	Уровень квалификации ВМП (СМП)	2,0
10	Обеспеченность физическими лицами	4,0
10.1	Уровень обеспеченности ВМП (СМП, ММП, ПП)	4,0
11	Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины	0,0
11.1	Нарушения профессиональной деятельности ВМП (СМП, ММП, ПП)	0,0
11.2	Уровень соблюдения правил внутреннего распорядка ВМП (СМП, ММП, ПП)	0,0
12	Обеспеченность медикаментами и расходными материалами	4,0
12.1	Уровень потребления медикаментов	1,0
12.2	Уровень финансового обеспечения медикаментами	1,0
12.3	Уровень потребления расходных материалов	1,0
12.4	Уровень финансового обеспечения РМ	1,0
13	Выполнение нормативов затрат лечения	1,0
13.1	Уровень соответствия фактических расходов на лечение пациента плановым значениям	1,0
14	Структуры прикрепленного населения и заболеваемости	- 0,3 и меньше
14.1	Уровень пациентов, потребляющих наибольшее количество медицинских услуг	-0,1 и меньше
14.2	Уровень пациентов инвалидов и льготных категорий	-0,1 и меньше
14.3	Общая заболеваемость на 1000 человек	-0,1 и меньше
15	Имидж ОСЗ	5,0

**Сводная таблица расчета величины интегральных показателей
оценки деятельности организации сферы здравоохранения**

№ п/п	Параметры и показатели	Факт	Норматив	Отклонение +/-, %
1	2	3	4	5
1	Выполнение ФВД			
1.1	Уровень выполнения ФВД по врачебным специальностям			
2	Техническая оснащенность			
2.1	Уровень технической оснащенности			
3	Выполнение стандартов медицинской помощи (МП)			
3.1	Уровень выполнения стандартов МП			
3.2	Уровень оплаты за выполнение стандартов МП			
4	Субъективная удовлетворенность пациентов			
4.1	Уровень жалоб пациентов			
4.2	Уровень расчетов с другими ОСЗ за оказанную помощь прикрепленному населению			
5	Доступность медицинской помощи			
5.1	Длительность ожидания госпитализации			
5.2	Длительность ожидания врачебной консультации (исследований)			
6	Выполнение доходной части ОСЗ			
6.1	Уровень выполнения доходной части по ОМС (Бюджетные, Федеральные субвенции, внебюджетная деятельность)			
7	Выполнение расходной части ОСЗ			
7.1	Уровень выполнения расходной части по ОМС (Бюджетные, Федеральные субвенции, внебюджетная деятельность)			
8	Оплата труда персонала и нормирование труда			
8.1	Уровень оплаты труда ВМП (СМП, ММП, ПП)			
8.2	Уровень планирования ФВД			
	<i>Уровень динамики выполнения ФВД</i>			
9	Квалификация медицинского персонала			
9.1	Уровень квалификации ВМП (СМП)			
10	Обеспеченность физическими лицами			
10.1	Уровень обеспеченности ВМП (СМП, ММП, ПП)			

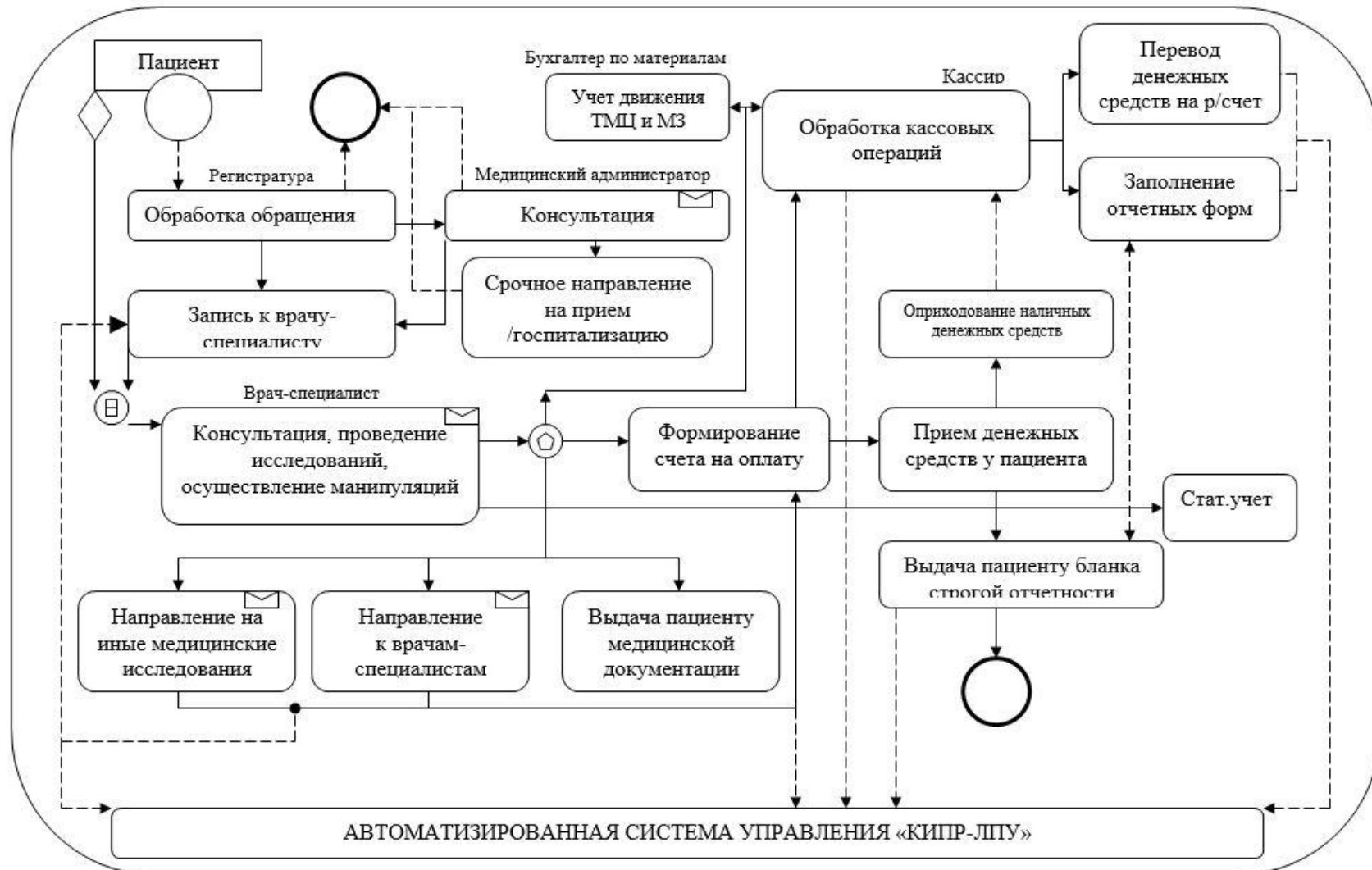
1	2	3	4	5
11	Профессиональная деятельность персонала и трудовая дисциплина			
11.1	Качество профессиональной деятельности ВМП (СМП, ММП, ПП)			
11.2	Уровень соблюдения правил внутреннего распорядка ВМП (СМП, ММП, ПП)			
12	Обеспеченность медикаментами и расходными материалами			
12.1	Уровень потребления медикаментов			
12.2	Уровень финансового обеспечения медикаментами			
	<i>Уровень динамики расходования медикаментов</i>			
12.3	Уровень потребления расходных материалов			
12.4	Уровень финансового обеспечения РМ			
	<i>Уровень динамики расходования РМ</i>			
13	Выполнение нормативов затрат лечения			
13.1	Уровень соответствия фактических расходов на лечение пациента плановым значениям			
14	Структуры прикрепленного населения и заболеваемости			
14.1	Уровень пациентов, потребляющих наибольшее количество медицинских услуг			
14.2	Уровень пациентов инвалидов и льготных категорий			
14.3	Общая заболеваемость на 1000 человек			
15	Имидж ОСЗ			
15.1	Экономический эффект от имиджа ОСЗ			

Приложение М

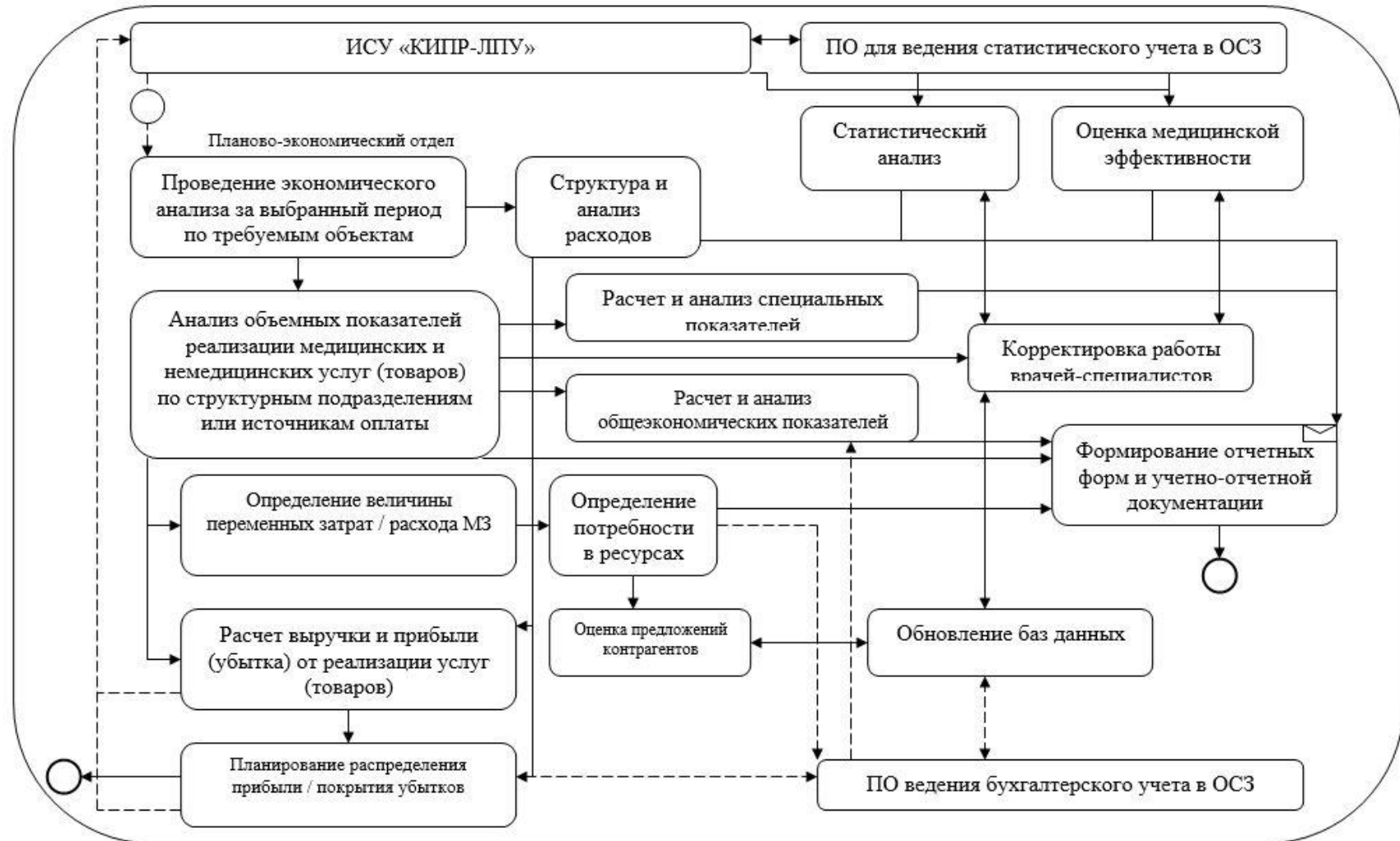
Оценочная карта социально-экономической деятельности организации сферы здравоохранения

№ п/п	Параметры деятельности ОСЗ	MIN	единицы измерения									MAX
1	Выполнение функции врачебной должности	Шкала	- 1,0	- 0,9	- 0,8	- 0,7	- 0,6	- 0,5	- 0,4	- 0,3	- 0,2	0,0
2	Техническая оснащенность	Шкала	- 1,0	- 0,9	- 0,8	- 0,7	- 0,6	- 0,5	- 0,4	- 0,3	- 0,2	0,0
3	Выполнение стандартов медицинской помощи	Шкала	0,2 и меньше	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0 и больше
4	Субъективная удовлетворенность пациентов	Шкала	0,3 и меньше	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0 и больше
5	Доступность медицинской помощи	Шкала	-2,7 и меньше	-2,4	-2,1	-1,8	-1,5	-1,2	-0,9	-0,6	-0,3	0,0
6	Выполнение доходной части ОСЗ	Шкала	0,1 и меньше	0,3	0,6	0,9	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0 и больше
7	Выполнение расходной части ОСЗ	Шкала	1,6 и меньше	2,0	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0	4,4	4,8	5,2 и больше
8	Оплата труда персонала и нормирование труда	Шкала	-0,6 и меньше	0,0	0,6	1,2	1,8	2,4	3,0	3,6	4,2	4,8 и больше
9	Квалификация медицинского персонала	Шкала	0,2 и меньше	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
10	Обеспеченность физическими лицами	Шкала	0,4 и меньше	0,8	1,2	1,6	2,0	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0
11	Нарушения профессиональной деятельности и трудовой дисциплины	Шкала	-3,6 и меньше	-3,2	-2,8	-2,4	-2,0	-1,6	-1,2	-0,8	-0,4	0,0
12	Обеспеченность медикаментами и расходными материалами	Шкала	1,0 и меньше	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5 и больше
13	Структуры прикрепленного населения и заболеваемости	Шкала	-3,0 и меньше	-2,7	-2,4	-2,1	-1,8	-1,5	-1,2	-0,9	-0,6	-0,3 и больше
14	Выполнение нормативов затрат лечения	Шкала	0,3 и меньше	0,6	0,9	1,2	1,0	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0 и больше
15	Имидж ОСЗ	Шкала	0,5 и меньше	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0

Расширенная ВРМС-система в ОСЗ



Расширенная BPMS-система учета и планирования в ОСЗ



Приложение II

Сравнение динамики реализации государственных программ и значений соответствующих международных индексов

Наименование государственной программы	2014 год		2015 год		2016 год		2017 год		Наименование индексов (значение индикатора / место среди всех стран-участников)
	Степень достижения целевых показателей, %	Выполнение расходной части, %	Степень достижения целевых показателей, %	Выполнение расходной части, %	Степень достижения целевых показателей, %	Выполнение расходной части, %	Степень достижения целевых показателей, %	Выполнение расходной части, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Развитие здравоохранения	98,2	-	90,6	-	72,28	84,7	95,1	95,6	The Most Efficient Health Care 2009 – - / 55 (последнее место) 2014 – 22,5 / 51(последнее место) 2016 – 24,3 / 55 (последнее место) 2017 – 31,3 / 53
Развитие образования на 2013-2020 годы	95,1	99,83	93,3	99,80	77,8	99,14	89,9	99,30	Education Index 2012 – 0,807 / 55 2013 – 0,814 / 57 2014 – 0,816 / 48 2015 – 0,816 / 49 2017 – 0,816 / 49 2018 – 0,816 / 49
Социальная поддержка граждан	92,8	-	93,9	-	82,2	-	94,1	98,90	Social Progress Index 2014 – 65,94 / 69 2015 – 66,10 / 68 2016 – 66,82 / 69 2017 – 67,17 / 67
Содействие занятости населения	94,1	91,83	70,7	96,82	83,5	97,74	90,0	98,18	Unemployment Rate 2012 – 5,46 / - 2013 – 5,49 / - 2014 – 5,16 / - 2015 – 5,57 / - 2016 – 5,54 / -

									2017 – 5,20 / -
Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности	88,1	99,46	94,6	92,40	90,1	99,23	96,9	99,17	Global Peace Index 2014 – 3,060 / 155 2015 – 2,954 / 152 2016 – 3,079 / 151 2017 – 3,047 / 151
Развитие культуры и туризма на 2013-2020 годы	95,8	98,96	73,8	99,64	77,4	96,17	87,7	91,28	Travel & Tourism Competitiveness Index 2013 – 4,16 / 63 2015 – 4,08 / 45 2017 – 4,15 / 43
Охрана окружающей среды на 2012-2020 годы	96,1	97,17	96,1	95,57	87,8	0,00	92,4	101,78	Environmental Performance Index 2014 – 53,45 / 73 2016 – 83,52 / 32 2018 – 63,79 / 52
Развитие физической культуры и спорта	93,8	99,29	98,4	0,00	98,2	87,96	84,4	93,58	The Global Sports Nations Index (position) 2014 – -/1 2015 – -/1 2016 – -/2 2017 – -/3

Приложение Р

Реализация государственных программ в 2015-2017 годах

Направление / число государственных программ	Выполнение целевых показателей, 2015 г.	Выполнение целевых показателей, 2016 г.	Выполнение целевых показателей, 2017 г.
1	2	3	4
«Новое качество жизни» / 2016 – 12; 2017 – 13	Всего 700 целевых показателей (индикаторов), из них 421 показатель – достигнуто плановое значение (60,1% от общего количества); 147 показателей – не достигнуто плановое значение (21,0%); 132 показателя (18,9%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей превысили плановые. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 42%	Всего 720 целевых показателей (индикаторов), из них 407 показателей – достигнуто плановое значение (56,5% от общего количества); 50 показателей – не достигнуто плановое значение (20,8%); 163 показателя (22,6%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 58%	Всего 699 целевых показателей (индикаторов), из них по 531 показателю – достигнуто плановое значение (76% от общего количества); 138 показателей – не достигнуто плановое значение (19,7 %); 30 показателей (4,3%) – сведения об уровне выполнения не представлены Фактические значения большого числа показателей превысили плановые

1	2	3	4
«Инновационное развитие и модернизация экономики» / 2015 – 13; 2016 – 17; 2017 – 18	Всего 937 целевых показателей (индикаторов), из них 434 показателя – достигнуто плановое значение (46,3%); 328 показателей – не достигнуто плановое значение (35,0%); 175 показателя (18,7%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 70%	Всего 1122 целевых показателя (индикатора), из них 600 показателя – достигнуто плановое значение (53,5%); 420 показателей – не достигнуто плановое значение (37,4%); 102 показателя (9,1%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 59%	Всего 1029 целевых показателей (индикаторов), из них 755 показателей – достигнуто плановое значение (73,4% от общего количества); 242 показателя – не достигнуто плановое значение (23,5 %); 32 показателя (3,1%) – сведения об уровне выполнения не представлены
«Сбалансированное региональное развитие» / 2017 – 5	Всего 161 целевых показателей, из них 70 показателей – достигнуто плановое значение (43,5%); 56 показателей – не достигнуто плановое значение (34,8%); 35 показателей (21,7%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 75%	Всего 287 целевых показателей (индикаторов), из них 148 показателей – достигнуто плановое значение (51,6%); 103 показателя – не достигнуто плановое значение (35,9%); 36 показателей (12,5%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 25%	Всего 254 целевых показателя (индикаторов), из них 169 показателей – достигнуто плановое значение (66,5% от общего количества); 84 показателя – не достигнуто плановое значение (33,1 %); 1 показатель (0,4%) – сведения об уровне выполнения не представлены

1	2	3	4
«Эффективное государство» / 2015 – 3; 2016 – 4; 2017 – 4	Всего 110 целевых показателей (индикаторов), из них 84 показателя – достигнуто плановое значение (76,4%); 25 показателей – не достигнуто плановое значение (22,7%); 1 показатель (0,9%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей соответствовали плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 0%	Всего 164 целевых показателя (индикатора), из них 120 показателей – достигнуто плановое значение (73,2%); 38 показателей – не достигнуто плановое значение (23,2%); 6 показателей (3,7%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей соответствовали плановым. Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 0%	Всего 131 целевых показателей (индикаторов), из них 115 показателей – достигнуто плановое значение (87,8% от общего количества); 14 показателей – не достигнуто плановое значение (10,7%); 2 показатель (1,5%) – сведения об уровне выполнения не представлены

Результаты ретроспективный контент-анализ основных теоретических понятий, связанных с проблемой индикативного управления

Источником информации для анализа иностранной научной литературы выступила крупнейшая поисковая платформа Google – Google Scholar, включающая в себя научные работы из рецензируемых источников, в т.ч. электронных, на всех оперируемых системой языках.

В качестве **метода исследования** был использован ретроспективный контент-анализ, позволяющий определить частоту и контекст упоминания научного понятия; а также проанализировать отдельные причинно-следственные связи между существующим спектром определений по проблеме исследования. Информация, полученная при контент-анализе данных Google Scholar, позволяет, с одной стороны, выделить основные особенности, варианты интерпретации и тренды использования понятийного аппарата проблемы исследования в научном контексте; с другой стороны – необходима для понимания рыночных процессов, сопровождающих процессы внедрения и использования индикативного управления в организациях социальной сферы. Для проведения исследования были использованы (и частично представлены в статье) преимущественно иностранные источники по данной теме, так как в целях дальнейших исследований был использован положительный опыт использования индикативного управления в социальных организациях в ведущих странах.

Основные результаты исследования.

Для проведения ретроспективного контент-анализа и уточнения понятийного аппарата исследования нами были проанализированы данные поисковой системы Google Scholar и проанализированы наиболее цитируемые источники для понятия – индикативное управление (indicative management).

Таблица 1 – Отдельные результаты контент-анализ термина «индикативное управление» (в англоязычной версии поисковой системе Google Scholar)

Период/ результаты поиска	Ключевой источник с максимальным показателем цитирования	Контекст упоминания
1	2	3
1900-1910 Результатов: примерно 1 620 (0,08 сек.)	The Political Economy of Humanism, E.T. Peters Цитируется: не цитируется	indicative management употребляется в контексте определения «нормального уровня» индикаторов для построения системы управления (на примере телеграфной службы)
	Growth and Management of American Agriculture F.T. Carlton Цитируется: 2	indicative management употребляется в контексте индикатора управления сельскохозяйственными территориями в США. В качестве основного индикатора управления организациями сельского хозяйства США выступает географическое местонахождение объекта исследования.
1911-1920 Результатов: примерно 2 060 (0,06 сек.)	The Taylor system in Franklin management: Application and results Цитируется: 25	indicative management употребляется в контексте «тейлористской системы менеджмента» в государственном управлении США
	The management of labor S.H. Slichter Цитируется: 30	indicative management употребляется в контексте использования новых практик управление трудом
1921-1930 Результатов: примерно 1 760 (0,07 сек.)	The growth of the Controller and the Business Administration Curriculum C.F. Lay Цитируется: 5	indicative management употребляется в контексте формирования системы контроля делового администрирования в организации
	Some Reflections on Administration C.H. Garland Цитируется: 1	indicative management употребляется в контексте управления выбором в организациях социальной сферы (здравоохранения)

1	2	3
1931-1940 Результатов: примерно 2 510 (0,14 сек.)	The Origin and Development of the Office of Farm Management in the US Department of Agriculture E.H. Thomson Цитируется: 4	indicative management употребляется в контексте управления фермами в Министерства сельского хозяйства в США
	Organization and management of production W.N. Mitchell Цитируется: 25	indicative management употребляется в контексте управления производством (на примере промышленности Англии).
1941-1950 Результатов: примерно 3 610 (0,06 сек.)	Management instrument for business A.F. Schlomann, S. Alfred Цитируется: 10	indicative management употребляется в контексте управления бизнесом с позиции анализа данных, касающихся экономического состояния бизнеса, и, в частности, для определения факторов, которые важны для управления бизнесом.
	Industrial Relations and Social Security: Joint Labour-Management Committees in Canadian Industry G.B. Chant Цитируется: не цитируется	indicative management употребляется в контексте производственных отношений и социального обеспечения в канадской промышленности
1951-1960 Результатов: примерно 6 730 (0,07 сек.)	Joint cost analysis as an aid to management A.N. Lorig Цитируется: 5	indicative management употребляется в контексте совместного анализа затрат как фактора, влияющего на многие другие управленческие решения в организации.
	Limitations of the scientific method in management science E.H. Weinwurm Цитируется: 19	indicative management употребляется в контексте ограничения использования научного метода в науке управления
1961-1970 Результатов: примерно 15 200 (0,12 сек.)	The assessment center in the measurement of potential for business management. D.W. Bray, D.L. Grant Цитируется: 521	indicative management употребляется в контексте оценки измерения потенциала для управления бизнесом. В качестве индикаторов выступают факторы безопасности, прогресс в иерархии управления и другие.
1971-1980 Результатов: примерно 23 400 (0,07 сек.)	The «market model» in investment management A. Rudd, B. Rosenberg Цитируется: 49	indicative management употребляется в контексте управления инвестициями в «Моделе рынка». В качестве индикаторов эффективности управления выступает производительность.

1	2	3
1981-1990 Результатов: примерно 62 800 (0,06 сек.)	Strategic management of small firms in hostile and benign environments J.G. Covin, D.P. Slevin Цитируется: 6162	вводится понятие «индикатора плохого управления» - низкая производительность - большие инвестиции в развитие продукта и рынка indicative management употребляется в контексте стратегического управления малыми фирмами в неблагоприятных и благоприятных условиях.
	Risks, classification of estimates, and contingency management K.T. Yeo Цитируется: 155	indicative management употребляется в контексте управления рисками и непредвиденными обстоятельствами
1991-2000 Результатов: примерно 172 000 (0,06 сек.)	A review of innovation research in economics, sociology and technology management S. Gopalakrishnan, F. Damanpour Цитируется: 1001	indicative management употребляется в контексте управления ресурсами, потраченными на исследования и разработки.
	Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover K.J. Martin, J.J. McConnell Цитируется: 955	indicative management употребляется в контексте корпоративных результатов, корпоративного поглощения и оборота менеджмента.
2001-2010 Результатов: примерно 270 000 (0,04 сек.)	Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance A. Srivastava, K.M. Bartol Цитируется: 1514	indicative management употребляется в контексте управления в командах, где индикаторами эффективности управления выступают обмен знаниями, эффективность и производительность
2011-2019 Результатов: примерно 272 000 (0,08 сек.)	Knowledge management foundations S. Fuller Цитируется: 527	indicative management употребляется в контексте основы управления знаниями