

На правах рукописи



Тхориков Борис Александрович

**РЕАЛИЗАЦИЯ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
доктора экономических наук

Москва – 2020

Работа выполнена на кафедре менеджмента экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов», г. Москва.

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор,
Ефремов Виктор Степанович

Официальные оппоненты: **Дробышевская Лариса Николаевна**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», кафедра мировой экономики и менеджмента, профессор кафедры

Кони́на Ната́лия Ю́рьевна
доктор экономических наук, доцент,
МГИМО МИД России, МГИМО, кафедра менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, заведующий кафедрой

Ходы́ревская Валенти́на Николаевна
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», кафедра менеджмента, маркетинга и управления персоналом, профессор кафедры

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Защита состоится 29 октября 2020 г. в 13:30 на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепы, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан _____ 2020 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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.

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

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

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 наработками.

Теоретический концепт индикативного управления, детерминанты его развития раскрыты на основании работ Г. Авагяна, В. Автономова, А. Алексева, 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. Липчу, 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* управленческие 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 продуктам 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.

Публикации. По теме исследования опубликовано 93 работы общим объемом 62,00 п.л., в том числе авторских – 42,25 п.л., среди которых 3 монографии, 26 статей в изданиях, включенных в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора наук, 12 статей в журналах, индексируемых в Scopus и Web of Science, 1 свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ.

Структура и содержание работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, содержащих 23 таблицы и 37 рисунков, заключения, списка литературы, включающего 471 источник, и 16 приложений. Общий объем работы составляет 369 страниц.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, раскрыты научная новизна, теоретико-методологическая и информационная база исследования, его теоретическая и практическая значимость, указаны результаты исследования, внедренные в практическую деятельность отдельных организаций, органов государственной власти, учебный процесс, научно-методические разработки.

В первой главе «Методологические положения индикативного управления» доказательно раскрыты фундаментальные основы (теоретические предпосылки, сущность, функции, методологический контур) индикативного управления организациями общественного сектора как современной концепции управления.

Во второй главе «Исследование системных элементов индикативного управления» изложена методологическая структура индикативного управления, включающая методы и процессы целеполагания, мониторинга и регулятивных воздействий.

В третьей главе «Механизм реализации индикативного управления организациями» описаны механизм индикативного управления и перспективы его реализации, институциональные связи и параметры деятельности, определяющие различные виды эффективности организаций, их особенности как объекта индикативного управления.

В четвертой главе «Методические аспекты индикативного управления» представлена общая методика индикативного управления, порядок определения интегральных параметров деятельности, конкретизированная частными методическими разработками, позволяющими создать систему индикаторов, провести их оценку, подобрать методы-регуляторы и разработать программу развития применительно к организациям системы здравоохранения.

В пятой главе «Практическая реализация концепции индикативного управления» раскрыты ход и результаты апробации авторских методологических разработок в период 2010-2019 гг. и запланированные задачи на 2020-2022 гг., обоснована перспективность использования новой концепции управления, в том числе на основании полученных социально-экономических результатов, а также создана информационная система поддержки решений индикативного управления.

В заключении сформулированы теоретические выводы и практические рекомендации, следующие из результатов исследования.

В графическом виде структура работы представлена на рисунке 1.

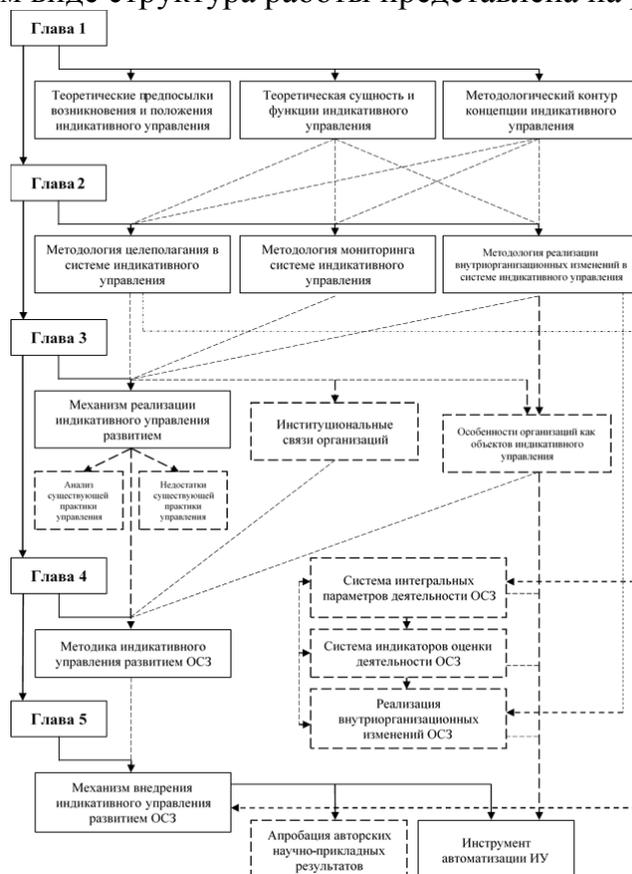


Рисунок 1 – Структура диссертационной работы

Источник: составлено автором

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Индикативное управление организациями общественного сектора – это система отношений субъектов макро-, мезо- и микроуровней при постановке общественно значимых целей деятельности, координации способов их достижения, мониторинга и оценки результатов, использующая свойства самих организаций как сложных систем и их реакции на внешние воздействия, реализуемая в рамках методологического контура по определенным принципам с особым содержанием функций менеджмента.

Предпосылки возникновения концепции менеджмента, основанной на индикативном подходе, были сформулированы в классических и неоклассических теориях начала – середины XX в., а позднее существенно дополнены в современных институциональных и неинституциональных теориях. В них были сформулированы возможности поддержания равновесия на отраслевых рынках с помощью рыночных институтов, а также государственного вмешательства при определенных отклонениях, однако не рассматривались управленческие воздействия на уровне отдельных организаций. В числе ограничений неоклассического подхода существовало также одно чрезвычайно существенное – все эти модели игнорируют особенности деятельности организаций в сфере производства общественных благ в условиях «провалов рынка». Данное ограничение может быть преодолено только за счет институциональных воздействий государства, гарантирующих организациям – субъектам хозяйствования, покрытие части издержек за участие в выполнении общественно значимых целей, но при этом допускающих самостоятельность в решении собственных организационных задач.

Развитие концепции индикативного управления на организационном уровне складывалось эволюционно. Для определения целевых ориентиров и ресурсных возможностей сбалансированного развития, менеджмент опирался на балансовое, программно-целевое и стратегическое планирование, методы экономико-математического моделирования, сетевого и сценарного прогнозирования и пр. Постепенное усложнение методов управления отражало изменение сущности организаций общественного сектора – гетерархичность организационных структур, децентрализация власти, доминирование гибкости, адаптивность, инновационность, ориентация на самообучение, что соответствует деятельности во все более динамичной среде, предполагающей отказ от директивных воздействий и переход к индикативным.

Анализ и критическое обобщение моделей поведения организаций на рынках общественных благ позволили сформулировать исходный тезис индикативного управления: с одной стороны, *индикативное управление определяет реакции организаций на внешние воздействия (факторы рынка и ограничения, налагаемые государством) и границы их самостоятельности (под воздействием различных институтов); с другой стороны, – использует свойства самих организаций как сложных систем, в том числе способность к изменениям, организационному развитию и самообучению.*

Теоретической основой авторской концепции индикативного управления является синтез *теории организационного развития сложных систем* и динамических способностей (системно-динамический подход), и *институциональной теории*. *Системно-динамический подход* позволяет рассматривать организацию как открытую сложную систему, обладающую динамическими способностями, являющимися *приводом* в механизме саморазвития, приводящим в движение другие элементы –

ресурсы и ключевые компетенции, что, в свою очередь, способствует качественным изменениям системы. Системно-динамический подход детерминирует два источника организационных изменений: организационное обучение и способность к изменениям. В то же время внешняя среда организаций общественного сектора (прежде всего, деятельность государственных регулирующих органов) стимулирует организации (в форме ресурсной поддержки, предпочтений, размещения заказов и пр.) к применению лучших практик. Организация не может определять свои действия только в соответствии с принципом максимизации собственных интересов (например, прибыли), а должна исходить из континуума приемлемых с точки зрения разных стейкхолдеров результатов. Следовательно, только системно-динамического подхода недостаточно для понимания сущности управления. *Институциональный подход* дает методологический ключ к установлению влияния различных факторов внешней среды организаций на основные параметры деятельности, определяющие конечные результаты деятельности, в первую очередь, ее стейкхолдеров и многочисленных институтов и регуляторов. Институциональный подход позволил выявить отличительный дихотомический характер реакций организаций на риски внешней среды, специфичный для условий общественного сектора: риск институциональных ловушек – реакция по координации целей; риск нерационального функционирования институтов – реакция в виде обеспечения ресурсами; риски различий в оценке качества результатов – реакции в виде мониторинга эффективности.

На основе проведенного теоретического анализа установлено, что индикативное управление представляет собой: 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). Индикативные воздействия обеспечивают запуск процессов трансформации организаций какой-либо отрасли в заданном направлении по принципу «слабый сигнал на входе – превосходящий по силе отклик на выходе».

Индикативное управление определяет ориентиры и контуры будущего организаций за счет комбинации и специфичного содержания всего комплекса функций управления. Авторским результатом является структура функций индикативного управления, отличная от традиционной неоклассической (табл. 1).

Специфичное содержание функций менеджмента отражено в методологическом контуре и концептуальном представлении системы индикативного управления, а также использовано в прикладной методологии целеполагания, мониторинга и регулятивных воздействий.

Таблица 1 – Сравнение функций управления организациями при различных концептуальных подходах

Функция	Содержание в неоклассической теории	Содержание в индикативном управлении
1	2	3
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация деятельности организации на стратегические цели рынка общественных благ; – 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

1	2	3
Организа-ция	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	<p><i>Организация</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – построение организационной структуры с учетом наиболее эффективной реализации значений целевых индикаторов; – распределение задач с учетом анализа текущей эффективности деятельности различных субъектов управления <p><i>Мотивация</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ориентация на достижение синергетического эффекта от взаимодействия со всеми заинтересованными экономическими субъектами <p><i>Мониторинг</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование информационной базы для реализации функции регулирования и прогнозирования развития, обеспечение оперативного принятия управленческих решений <p><i>Координация</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – построение взаимодействия со структурными подразделениями с использованием автоматизированной системы управления; – минимизации межличностных отношений за счет установления единых (объективных) индикаторов деятельности
Мотивация	– ориентация на внутреннюю среду организации, в т.ч. активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации	
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – ретроспективная оценка достигнутых и запланированных результатов на основе установленных стандартов – односторонняя корректировка целей в случае серьезных отклонений от первоначального плана 	<p><i>Регулирование</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 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

Источник: составлено автором

Контур системы индикативного управления организациями (рис. 2) объединяет следующую последовательность действий: 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) определение и включение в программу развития комплекса мер воздействия на изменяемые параметры; 5) оценка степени достижения поставленных целей, корректировка целей или программных мероприятий (при необходимости).

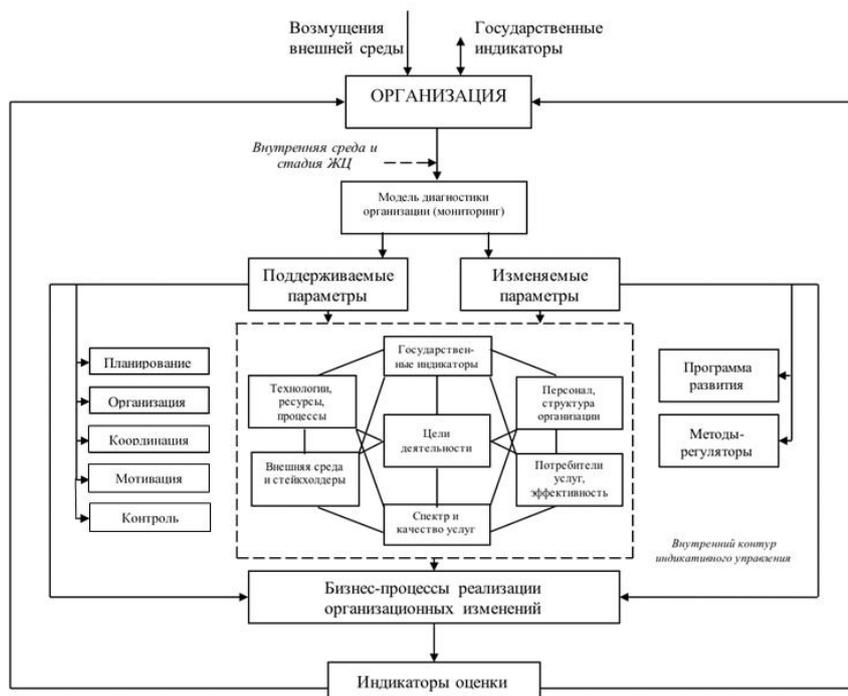


Рисунок 2 – Контур системы индикативного управления организациями

Источник: составлено автором

Параметры и процессы разделяются на *изменяемые*, обеспечивающие соответствие результатов деятельности организации индикаторам, и *поддерживаемые*, обеспечивающие рутинные процессы и не требующие изменений. Наибольшую сложность в прикладном аспекте имеет определение изменяемых параметров. К их числу (на основании теоретического анализа) в исследовании были отнесены: «государственные индикаторы», «персонал, структура организации», «ассортимент и качество услуг», «результаты деятельности», «внешняя среда и стейкхолдеры», «ресурсы и технологии», «цели деятельности». Ограничение этим перечнем проблемных областей облегчает задачу по конкретизации параметров, которые могут быть эффективно подвергнуты управленческому воздействию и оцениваться через систему индикаторов.

Предназначение индикативного управления на микроуровне: 1) координация стратегических задач организаций и государственных приоритетов; 2) инициация и поддержка внутриорганизационных изменений, необходимых для поступательного развития отдельной организации и всей системы в целом; 3) синхронизация задач организаций с предоставлением необходимой ресурсной поддержки; 4) обеспечение оперативной и достоверной информацией о состоянии объекта управления с помощью системы индикаторов; 5) удовлетворение запросов потребителей в получении каких-либо сбалансированных по качеству и расходам общественных благ.

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.

Методологическая целостность индикативного управления обеспечивается соблюдением определенных *принципов*: 1) непрерывность получения информации о состоянии внешней и внутренней среды организаций; 2) синергичность при сопряжении задач развития организаций с детерминантами развития макроуровня; 3) равноправие иерархических соподчиненных элементов систем управления, одинаковый доступ к ресурсам и отсутствие предпочтений в очередности развития; 4) единство управленческих решений с учетом предварительного прогноза их последствий для всех субъектов сектора; 5) измеримость на основе универсальных показателей, единых для всех соподчиненных элементов системы управления; описание системы и ее структурных элементов с помощью формализованных индикаторов развития.

Свойства системы индикаторов дополнены с учетом информационного аспекта новыми характеристиками: 1) гибкость и адаптивность, возможность корректировки; 2) достаточность индикаторов при максимальном охвате элементов и процессов организации; 3) возможность расчета отдельных индикаторов на основе текущей документации организации при минимальных затратах ресурсов.

Полученные результаты позволили сформировать концептуальное представление реализации индикативного управления общественным сектором экономики в целом и отдельными организациями (рис. 3).



Рисунок 3 – Концептуально-уровневое представление индикативного управления
Источник: составлено автором

Субъект управления макроуровня определяет стратегические цели развития общественного сектора, которые соответствуют сложившимся запросам выгодополучателей. Далее цели развития согласуются с субъектами управления мезоуровня и формализуются по измеримым переменным. Вышестоящий уровень управления с использованием форсайт-методов устанавливает траекторию и задачи общего развития объекта управления, получает от исполнителей статистические данные для прогнозирования и утверждает плановые индикаторы. Но в дальнейшем реализация контура индикативного управления: 1) не предусматривает дискретности выполнения управленческих функций во времени (постановка целей с вышестоящего уровня, затем ожидание результатов и т.д.); 2) 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, в отличие от традиционного менеджмента, 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. В свою очередь, целевые значения индикаторов будут достигнуты настройкой определенных параметров деятельности организации. При этом не происходит распыления ресурсов, менеджмент организаций ориентируется на локальные элементы внутренней среды, подлежащие 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.

Элементами механизма индикативного управления являются: *целеполагание* с использованием индикаторов, определяющих направления социально-экономического развития организации (групп организаций, отрасли); *координация* способов достижения поставленных целей и рационального расходования ресурсов на основе косвенных и точечных регулятивных воздействий; *мониторинг* и прогнозирование значений целевых индикаторов, выявление рисков и гибкая *корректировка* текущего состояния параметров деятельности организаций.

В то же время индикативное управление имеет *ряд ограничений*: 1) рекомендательная основа; 2) используемые индикаторы способны охарактеризовать только укрупненный блок (параметр) деятельности организации, при этом возможны различные трактовки причин возникновения проблем; 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.

2. Методологический подход к постановке целей деятельности организаций общественного сектора включает новые авторские принципы, критерии и процедуру многоуровневого согласования целей TASKED (Total, Agreed, Sectionalization, Know, Effect, Disbursement).

Сочетание *институционального* (необходимость согласования целей организации с факторами макро- и мезоуровней) и *неоклассического* (организации действуют под влиянием собственных рациональных мотивов) подходов позволило сформировать особую *методологию целеполагания в индикативном управлении*. Она позволяет комбинировать интересы стейкхолдеров и контрагентов организаций с помощью индикаторов, определяющих направления социально-экономического развития как целостной сферы экономики, так и отдельных, входящих в ее состав, организаций.

Институциональная модель уровневой структуры отраслей общественного сектора (макроуровень – правительственные и законодательные органы власти – общая национальная политика и стратегия; мезоуровень – отраслевые институты и органы исполнительной власти – выполнение задач стратегии; микроуровень – организации – производство общественных благ) предполагает согласованные действия всех субъектов. Однако в действительности цели и действия каждого из субъектов определяются индивидуальными экономическими мотивами, в том числе связанными со снижением затрат на производство.

В исследовании выявлены *особенности целеполагания* в организациях общественного сектора, обусловленные принятой традиционной неоклассической методологией: декомпозиция целей макроуровня не всегда сопровождается обеспеченностью ресурсами и инструментами для ее достижения; допускается

отсутствие преемственности и замена нереализованных целей на новые, без учета допущенных ошибок. Кроме того, участие в постановке целей множества стейкхолдеров порождает интерпретации в оценке качества результатов. Противоречия должны разрешаться четко поставленной целью, формализацией процедур достижения, а также расширением *принципов* целеполагания: 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).

В рамках новой методологии автором разработана последовательность действий по разработке и согласованию целей: 1) формирование общих перспективных направлений развития отрасли на *макроуровне*; 2) анализ альтернативных сценариев развития отрасли (сферы) и выбор совместно с субъектами *мезоуровня* приемлемой совокупной (главной) цели; 3) составление иерархической структуры целей и детализация цели *микроуровня* во времени; 4) выбор целевых индикаторов, отражаемых в цели, достижение плановых значений которых позволит качественно изменить объект управления; 5) окончательное согласование целей микроуровня (организаций) с субъектами вышестоящего уровня управления. Описанные итерации согласования целей могут выполняться в прямом и обратном направлении – от микро- к макроуровню, пока не будет найден компромисс или оптимальное решение. Для выполнения процедуры согласования целей предложено использовать авторский метод TASKED, позволяющий формализовать процессы целеполагания с помощью шести критериев, являющихся также последовательными этапами действий субъектов управления. Его название является мнемонической аббревиатурой и может быть переведено с английского языка как «устанавливать задание» (табл. 2).

Таблица 2 – Структура и содержание критериев в целеполагании TASKED

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)

Источник: составлено автором

Установление не только генеральной цели, но и комплекса взаимосвязанных целевых индикаторов, детерминированных факторами и спецификой внешней среды экономического субъекта, необходимо в дальнейшем в контуре

индикативного управления для мониторинга и устранения причин недостижения поставленной и согласованной цели.

При таком подходе субъект управления превентивно создает условия для принятия управленческих решений, в отличие от традиционного реактивного воздействия. Важным является то, что численное выражение цели получают только после соблюдения всех процедур согласования, в формулировке цели находит отражение взаимосвязь «субъект управления – объект управления – инструменты управления» или взаимосвязь между планируемыми действиями и ожидаемыми результатами. Авторский метод может использоваться для нивелирования конфликтов между стейкхолдерами при оценке полученных результатов за счет следующей дихотомии – «цель достигнута» или «цель не достигнута». Последующий причинно-следственный анализ реализации целей соподчиненных субъектов и вложенных ими ресурсов позволяет установить те их действия (бездействия), которые привели к снижению общей эффективности и недостижению макроцели.

3. Методологические аспекты мониторинга *отличаются субъектно-активным характером* (мониторинг – часть процесса достижения значений индикаторов и контроля эффективности), включают: *понятийный аппарат, принципы, цели, функции и субфункции, обеспечивающие организационную свободу и внешний контроль организаций общественного сектора.*

В индикативном управлении мониторинг – не просто часть действий по организации достижения целей, он имеет важное самостоятельное значение в специфичной структуре функций менеджмента (см. табл. 1). Это принципиально отличается от традиционной объектно-пассивной позиции по использованию преимущественно ретроспективной информации и трансформируется в *субъектно-активную* за счет интеграции функции мониторинга с функцией организации (организовывания).

Разработана группировка и состав принципов реализации мониторинга в системе индикативного управления: кластер 1 – *общеорганизационные*, не зависящие от характера организаций, имеющие универсальный характер (целенаправленность, системность, согласованность, изменяемость); кластер 2 – *методические* (релевантность и транспарентность информации, эмерджентность, полнота и достаточность нормативного обеспечения); кластер 3 – *технологические* (обоснованность выделения объектов мониторинга, интегративность и дифференцируемость информации, оперативность и непрерывность сбора информации, информационная компетентность исполнителей); кластер 4 – *результативно-оценочные* (социальная направленность, достоверность выводов, моделируемость, применимость результатов). 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.

Мониторинг – это непрерывная и регламентированная деятельность субъектов управления по созданию и анализу стандартизированной информации о состоянии объектов управления по заданным индикаторам (и параметрам

деятельности), а также оценка текущего функционирования и перспективных результатов, обоснование управленческих решений по их корректировке.

Объект мониторинга – внутренние социально-экономические процессы организаций. Предмет мониторинга – параметры работы организаций по установленным индикаторам и их целевым значениям.

Набор *функций и субфункций мониторинга* охватывает собой весь цикл индикативного управления организациями. 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* в данном случае: *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*: *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.

Таким образом, мониторинг не подменяет собой систему управления, он составляет основу для выводов и принятия обоснованных решений, 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.

4. Методологический подход к принятию управленческих решений включает индикативные методы-регуляторы, способ двухфакторной комбинации их выбора (дифференцированно для внешней и внутренней среды), используется при разработке программы развития организации.

Методологическим ключом для операционализации индикативных воздействий является выбор методов-регуляторов для управления изменениями в

организациях. Предложена комбинация методов-регуляторов в зависимости от рисков внешней и внутренней среды и позиции стейкхолдеров (рис. 4).

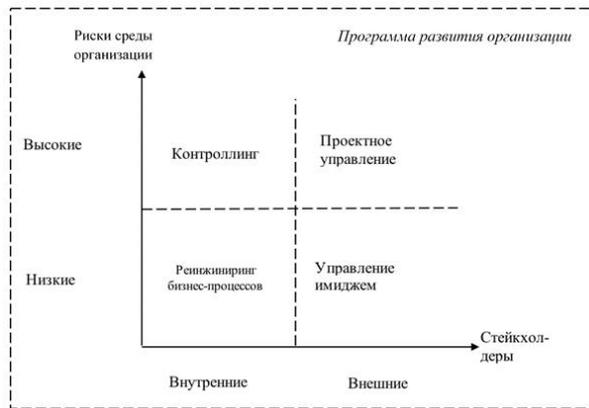


Рисунок 4 – Комбинация методов-регуляторов в системе индикативного управления
Источник: составлено автором

Выбор конкретной совокупности методов-регуляторов осуществляется при разработке программы организационных изменений с учетом состояния указанных факторов. Так, реинжиниринг бизнес-процессов, как правило, включает в себя инвестиционные 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 прозрачными решения, поскольку объединяет в единую систему учет, контроль, планирование и анализ во внутренней среде организации. Технология управления имиджем направлена, прежде всего, во внешнюю среду и используется 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. В диссертационном исследовании раскрыты, применительно к условиям функционирования организаций общественного сектора, методология реализации и особенности предложенных методов.

Отличительной чертой методологического подхода к принятию управленческих решений является установленная взаимосвязь методов-регуляторов с основными целями деятельности организации, их макро- и мезопроекцией (рис. 5).

Как видно из рисунка, ядром модели является группа методов реинжиниринга бизнес-процессов, поскольку именно они запускают действие механизма производства продукта. Эффективность бизнес-процессов может усиливаться или ослабляться другими методами-регуляторами в зависимости от того, с какими конкретными целями организации они связаны.

Для выполнения целей мезоуровня (отрасль, операционное окружение) используется управление имиджем, подкрепляющее трансфер ценности продуктов различным стейкхолдерам; макроуровня (общественно значимые приоритеты) –

проектное управление, создающее условия для развития производства продуктов на основе партнерства и мотивации разных субъектов; микроуровня (внутренние процессы) – контроллинг экономической деятельности, синтезирующий учет, контроль, планирование и анализ. Применение указанной совокупности методов-регуляторов позволяет сочетать рутинное управление, необходимое для решения формализованных и очевидных проблем организации, с инновациями и изменениями, обеспечивающими достижение поставленных целей и преодоление институциональных «ловушек» (как внутренних, так и внешних).

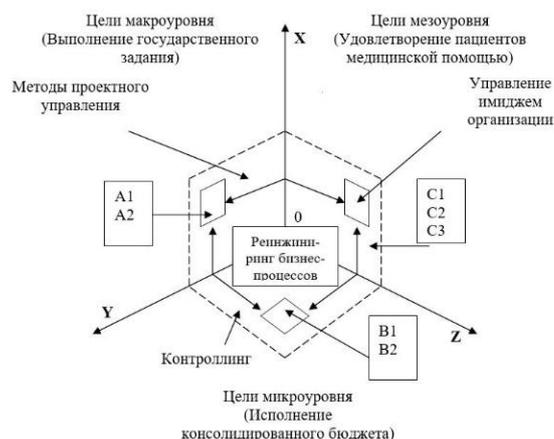


Рисунок 5 – Графическая модель взаимосвязи целей (с примерами), индикаторов и методов индикативного управления

Источник: составлено автором

5. Механизм индикативного управления организациями включает совокупность элементов процесса взаимодействия субъектов макро-, мезо- и микроуровней по преобразованию формальных целей, выраженных через значения индикаторов, в методы, средства и формы их достижения с учетом особенностей организаций общественного сектора как объектов управления, детерминированных институциональными связями.

Монографический анализ позволил установить, что экономические субъекты, при производстве общественных благ, образуют область социально-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; б) участие государства продуцирует возникновение положительных социальных эффектов (экстерналий), пользователями которых являются субъекты, не всегда лично участвующие в потреблении социальных благ.

С учетом изложенного на рисунке 6, представлены в укрупненном виде институциональные связи организаций в общественном секторе, выраженные через

факторы внешней среды, ее субъектов (специфические, общеэкономические, внешнеэкономические контрагенты, общественные институты и смежные секторы экономики, рынок благ и его элементы) и прочее.

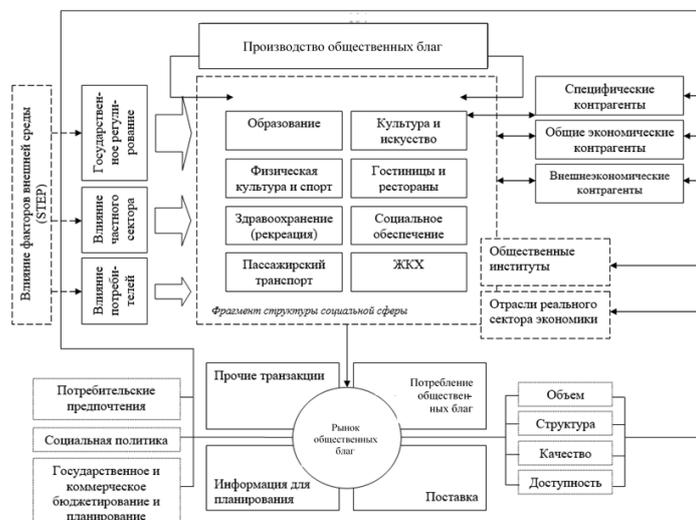


Рисунок 6 – Схема институциональных связей организаций общественного сектора
Источник: составлено автором

Основными положениями, характеризующими институциональные связи организаций общественной сферы, являются следующие.

1. Общественные блага имеют множество заказчиков, при этом позиции заказчиков могут быть противоречивыми. Это приводит к возникновению асимметрий: основные выгодоприобретатели (население), потребляющие наибольшее количество благ, исключаются из процессов планирования, получают их на условиях и в объемах, установленным государством; чем меньше у потребителей возможностей влиять на работу организаций (кроме прав на подачу жалоб), тем ниже мотивация к рациональному потреблению социальных благ. Следовательно, возникают связи: *прямая* – между степенью участия государства в производстве общественных благ и их качественным и количественным содержанием; *обратная* – между степенью участия конечных потребителей в получении общественных благ и их нерациональным потреблением.

2. 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. Кроме того, потребление общественных благ происходит в комплексе, они дополняют друг друга, и снижение удовлетворенности клиента от получения одной экстраполируется на продукты всей сферы, что подтверждает авторскую гипотезу о необходимости единой концепции управления организациями общественного сектора, гарантирующей стандартизацию результатов.

3. Организации реагируют на множество сигналов и возмущений внешней среды, первоочередными из которых, при определенной системе отношений могут выступать регулирующие воздействия со стороны государства. Запросы на изменения от контрагентов, клиентов (потребителей), прочих стейкхолдеров в обобщенном виде формулируются на уровне федеральных органов исполнительной власти, а выражаются и каскадируются по уровням в виде

определенных индикаторов и рекомендаций по стратегическим направлениям развития. Для общественного сектора характерно формирование «центров ответственности», определяющих эффективность отрасли в целом, что встроено в контур индикативного управления в виде точки входа соответствующей информации.

В процессе функционирования организации как открытой системы через субпроцесс «Вход»: *поступают ресурсы* (финансовые – запланированные в государственном заказе; материальные – зафиксированные в региональных программах развития соответствующей сферы; технологические и информационные – передаваемые организации регулирующими органами или деловыми партнерами, общественными институтами; трудовые – в соответствии с кадровой политикой организации); *обращаются клиенты* – для получения определенного набора общественных благ; возникают реакции на *возмущения внешней среды* – факторы дальнего и ближнего окружения. В субпроцессе «Преобразование» управляющая подсистема воздействует на поддерживаемые и изменяемые параметры, преобразует поступившие ресурсы в общественные блага. Субпроцесс «Выход» – передача благ (продуктов) и других экстерналий (удовлетворенность клиентов, выполнение государственного/муниципального задания, имидж организации и пр.) во внешнюю среду потребителям.

Все описанные процессы выполняются с учетом особенностей организаций как объектов индикативного управления: 1) *внутриорганизационные* (диверсификация услуг; многофакторность планирования; несопоставимость процессов и сложность стандартной регламентации; субъективность определения качества выполнения работ; необходимость коммерциализации и клиентоориентированности); 2) *внешние* (нелинейность взаимосвязей между объемом потребляемых общественных благ и затратами на их производство; различия представлений стейкхолдеров о качестве предоставляемых благ; асимметрия информационного обеспечения уровней управления; влияние организаций – «центров ответственности» на эффективность всей отрасли; генерирование экстернальной эффективности).

Совокупность описанных теоретических положений была положена в основу авторского механизма реализации индикативного управления, включающего *передаточную* (инициация организационных изменений с макроуровня управления на микроуровень) и *преобразовательную* (создание условий для изменения внутри организаций) функции, синхронизация которых обеспечивает сложный процесс трансформации социально-экономических и производственных отношений субъектов управления в определенные формы производства и создает потребительскую ценность. В общем виде логика предложенного механизма в диссертации представлена в графическом, телеологическом и математическом виде.

В механизме выделены 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) преобразования хозяйственных отношений, которые отражены внутренней структурой организаций (изменяемые и поддерживаемые параметры, см. рис. 2) и конкретизируются применительно к целям индикативного управления (рис. 7).

Преимущества предложенного механизма доказаны сопоставлением с существующими невысокими результатами в общественном секторе, полученными

в результате деятельности органов власти, различных исполнителей приоритетных национальных проектов и государственных программ в общественном секторе, в том числе отдельных ОСЗ. Автором установлены недостатки и специфичные барьеры, неучтенные институциональные риски, устранение которых возможно с помощью действий субъектов управления, описанных в механизме индикативного управления, соответствующих особому содержанию функций менеджмента и учитывающих институциональные особенности организаций общественного сектора.

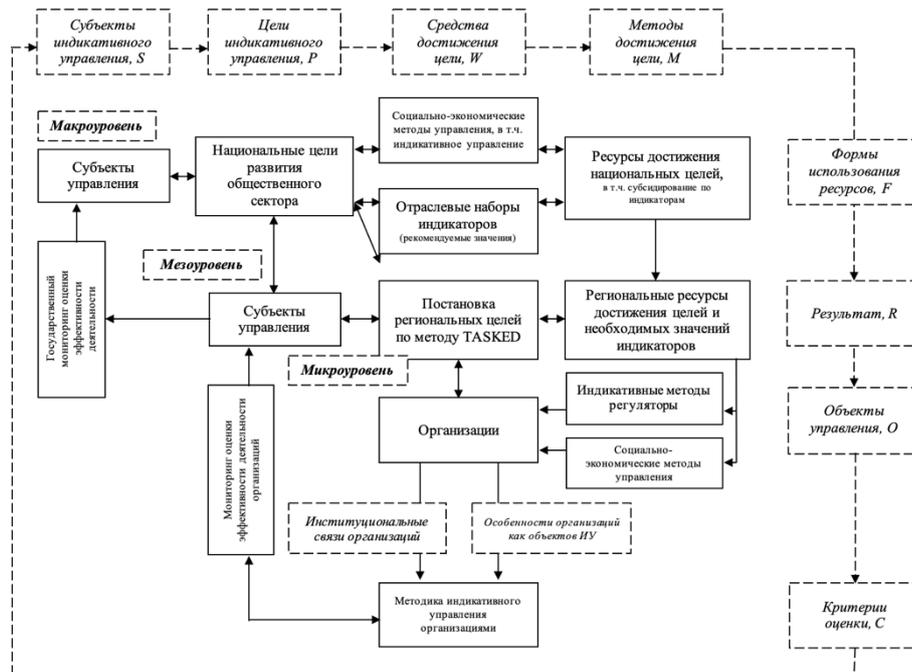


Рисунок 7 – Механизм реализации индикативного управления организациями общественного сектора

Источник: составлено автором

6. Методика индикативного управления организациями общественного сектора включает четыре последовательных этапа, охватывающих все элементы методологического контура – от получения запроса на рост объемов и качества общественных благ на макроуровне до разработки и выполнения программы необходимых для этого внутриорганизационных изменений.

Методика индикативного управления представлена в виде поэтапного 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.

Методика имеет универсальный характер, применима для организаций различных отраслей общественного сектора экономики, специфичными являются набор показателей-индикаторов и достигаемые результаты. В частности, применительно к организациям системы здравоохранения методика позволяет решить ряд актуальных задач: 1) производить своевременную оценку социальных, экономических и медицинских результатов работы как отдельных учреждений, так

и всей отрасли в целом, при небольших затратах всех видов ресурсов; 2) осуществлять, используя универсальные индикаторы (показатели), сравнение разнопрофильных организаций системы здравоохранения, в том числе по регионам; 3) формировать информационную базу для принятия управленческих решений по оптимальному распределению ресурсов внутри отрасли между ОСЗ или внутри самой организации между структурными подразделениями; 4) накапливать и детализировать информацию для выявления частных проблем, обычно не отражаемых в стандартной отчетности; 5) выявлять, систематизировать и группировать рутинные проблемы, характерные для деятельности большинства ОСЗ, для выработки типовых решений.

В рамках первого этапа методики с помощью теоретического анализа и экспертного опроса определены цели деятельности ОСЗ и разработана система параметров деятельности организаций, влияющих на их достижение (рис. 8).

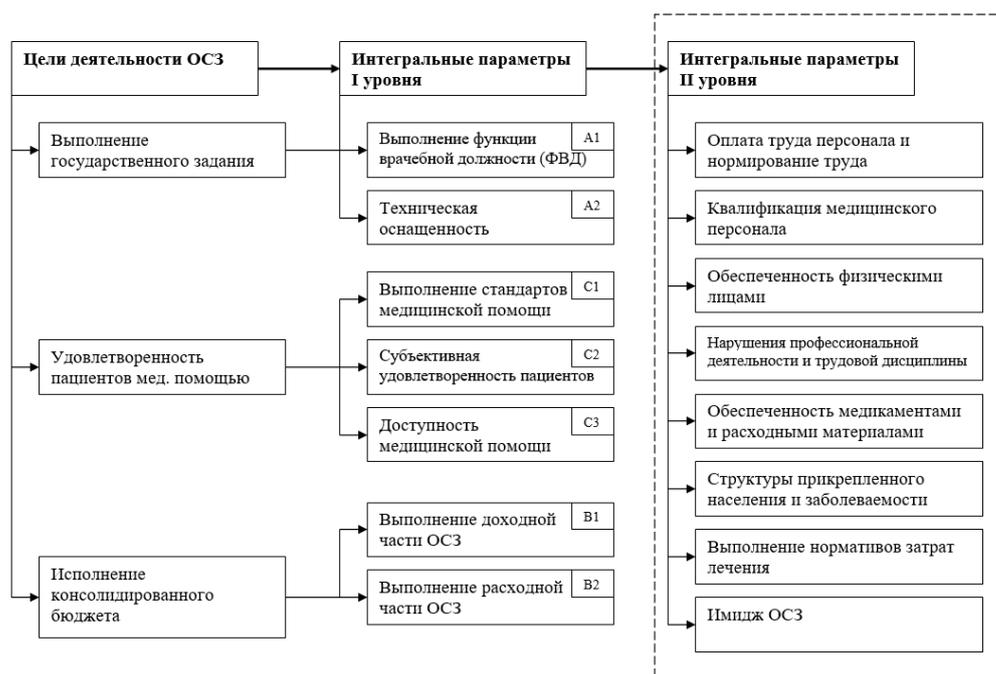


Рисунок 8 – Система интегральных параметров деятельности ОСЗ

Источник: составлено автором

Данная система универсальна, имеет иерархическую структуру (литеры «А», «В» и «С» означают задание (Assignment), бюджет (Budget) и клиент (Customer) соответственно). Параметры соответствуют изменяемым элементам в контуре индикативного управления, позволяют планировать и ставить реалистичные цели, реализовать потенциал мониторинга, поддаются преобразованию с использованием установленных методов-регуляторов, учитывают особенности ОСЗ как объектов управления.

На втором этапе сформирована совокупность из 28 индикаторов, соответствующих каждому параметру деятельности ОСЗ, а также приведены процедуры расчета, с помощью которых они могут быть количественно оценены и сопоставлены с оптимальным (нормативным) состоянием. Индикаторы обладают рядом характеристик, облегчающих использование: простота и высокая скорость расчета; удобство получения необходимой для расчета информации; возможность использования в эконометрическом моделировании.

В рамках третьего этапа установлена связь методов-регуляторов и параметров деятельности организаций в системе индикативного управления, предложен методический инструмент по использованию методов-регуляторов для ОСЗ. 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 планируемыми преобразованиями. Добиться выполнения указанных требований возможно за счет разработки и реализации программ развития (четвертый этап).

Структурно-логическая схема подготовки и реализации программы развития в системе индикативного управления представлена на рисунке 9.

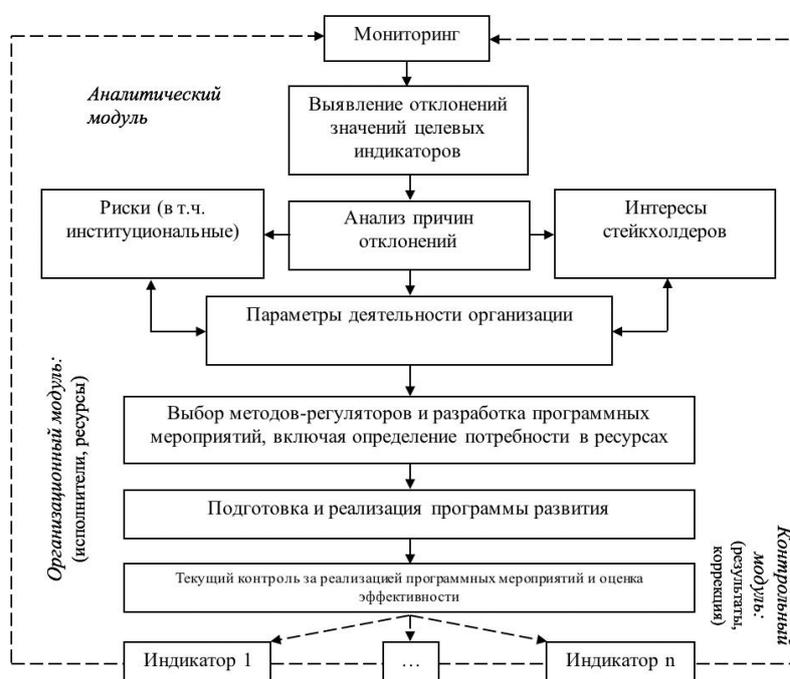


Рисунок 9 – Структурно-логическая схема подготовки и реализации программы развития организации

Источник: составлено 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 осуществляется исходя из следующих принципов: 1) взаимосвязь целей программы развития, выделяемых на ее реализацию ресурсов и долгосрочных целей социально-экономического развития соответствующей отрасли общественного сектора экономики; 2) выбор измеримых результатов реализации программы (конечных и промежуточных); 3) согласованность программных мероприятий с финансовыми (налоговые, кредитные, валютные,

таможенные и пр.) и правовыми инструментами менеджмента; 4) непрерывность мониторинга результативности и эффективности реализации программы; 5) 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 в диссертационной работе предлагаются группы показателей.

В диссертации приведена разработанная автором программа внедрения индикативного управления ОСЗ на региональном уровне, обеспечивающая логическую связь общеметодологических разработок контура индикативного управления организациями и прикладного инструментария операционализации данной концепции управления. В соответствии с этим проведена поэтапная апробация авторской методологии и механизма индикативного управления на примере совокупности организаций сферы здравоохранения Белгородской области (табл. 4).

Таблица 4 – Программа апробации методологии индикативного управления

Этапы внедрения	Наименование и содержание этапа	Число объектов исследования (ОСС), 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 исследований и реализация методов-регуляторов	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 наст. время)	«Комплексная верификация» Использование методологических положений и методических инструментов индикативного управления для развития организации системы здравоохранения	5
5 этап (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

Источник: составлено автором

По итогам внедрения общая средняя интегральная оценка системы здравоохранения Белгородской области составила 15,4 единицы из 28,2 возможных (удовлетворительное состояние, 2014). Для обоснования методов управления имиджем, помимо экономико-статистических расчетов, было проведено специальное социологическое исследование. Собранные в ходе апробации информация позволила выявить множество проблем в работе организаций, решение которых отражено в коррекционных мероприятиях программы «Развитие здравоохранения Белгородской области на 2014-2020 годы», разработанной при личном включенном участии автора. Реализация мероприятий позволила улучшить эффективность работы системы здравоохранения региона, в том числе снизить смертность от ДТП, количество наркозависимых и прочее, возросла удовлетворенность медицинской помощью. Всего в рамках апробации были разработаны соответствующие группы мероприятий по развитию каждого параметра деятельности (см. рис. 8), подготовлены и реализованы при непосредственном включенном участии автора пять проектов (с совокупным бюджетом 94,8 млн руб.), направленных на устранение проблем, выявленных в деятельности организаций (полученные результаты описаны в диссертационной работе и подтверждены соответствующими актами о внедрении).

Выявлено, что организации ориентированы на освоение выделяемых ресурсов, при этом достижение значений целевых индикаторов является для них второстепенной задачей, зачастую неразрешимой при существующем уровне организации процессов. Это позволило подтвердить неэффективность традиционных систем управления, ориентированных на выполнение установленных функций и решение отдельных задач организаций, и доказать целесообразность проектирования организаций по бизнес-процессам, предусмотренных индикативным управлением, в том числе с использованием полученных результатов, а также разработать информационную систему поддержки и принятия управленческих решений.

7. Информационная система экспертно-аналитической поддержки индикативного управления, включающая модули формирования информационной базы, сбора данных, контроля и обоснования воздействий, предназначена для обоснования корректировки бизнес-процессов, контроля их эффективности, имеет клиентоориентированный характер.

Разработка программ развития организаций, проектирование внешних и внутренних бизнес-процессов сопряжены с использованием множества индикаторов, их расчетами и актуализацией на основе больших массивов информации, что невозможно сделать без соответствующего информационно-математического инструментария (комбинация приемов линейного программирования, имитационного моделирования и специализированной информационной системы управления (ИСУ).

Авторская ИСУ «КИПР-ЛПУ» имеет простой для пользователей интерфейс, содержит потенциал гибкой настройки в зависимости от потребностей различных организаций, работает в локальных и корпоративной сетях, совместима с различными программными средами, способна выполнить координацию действий структурных подразделений и синтезировать в единой базе информацию о различных видах деятельности.

ИСУ состоит из трех модулей: 1) формирование информационной базы и ввод плановых показателей по видам деятельности; 2) сбор и обработка учетных данных; 3) автоматизированный учет и управление.

Самым трудоемким является третий модуль ИСУ, в котором ведется учет множества объектов наблюдения и выполнение пользовательских запросов (работа с индивидуальными карточками клиентов и запросами контрагентов). Общий функционал ИСУ представлен также автоматизированным выполнением различных операций бухгалтерского учета – от учета выручки от продаж до формирования оборотно-сальдовой ведомости. Экспорт учетных, отчетных и аналитических материалов проводится в документы Microsoft Office или OpenOffice. На разработанную ИСУ «КИПР-ЛПУ» автором зарегистрированы авторские права и получено свидетельство о государственной регистрации программы.

ИСУ наглядно представляет внутриорганизационные процессы, обеспечивает менеджмент актуальной информацией, дает возможность представления результатов в различных формах. Возможность масштабирования данной ИСУ в отрасли определяется подготовкой дополнительного шаблона ВРМС-системы, который может быть адаптирован с учетом специфики конкретной организации, в т.ч. шаблон конкретизирует основные зоны, требующие контроля эффективности.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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 обшеметодологический контур индикативного управления организациями общественного сектора, определены и содержательно раскрыты его обшеметодологические 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, преодолеть 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, C), 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 деятельности 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.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК

1. Тхориков Б.А., Ломовцева О.А., Герасименко О.А. Внедрение проектного управления в органах власти России: проблемы методологии и результативности // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 2. – С. 8-17 (1,00 п.л., авт. – 0,30 п.л.).
2. Тхориков Б.А., Ломовцева О.А. Использование индикативного управления в реализации государственных программ // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 8. – С. 24-33 (0,60 п.л., авт. – 0,30 п.л.).
3. Тхориков Б.А., Ломовцева О.А. Методические аспекты реализации мониторинга в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2017. – № 2. – С. 76-87 (0,80 п.л., авт. – 0,40 п.л.).
4. Тхориков Б.А. Управление организациями социальной сферы: институциональные риски // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика Информатика». – 2016. – № 23. – С. 63-71 (0,5 п.л.).
5. Тхориков Б.А., Дахова М.Н. Инструменты прогнозирования в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика Информатика». – 2016. – № 16. – С. 38-49 (0,70 п.л., авт. – 0,35 п.л.).
6. Тхориков Б.А. Проблемы целеполагания в системе государственного управления социальной сферой // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2016. – Том 8. – №1/2. – С. 164-167 (0,40 п.л.).
7. Тхориков Б.А. Изучение институциональных акторов, препятствующих развитию национальной системы здравоохранения [Электронный документ] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 10. – Режим доступа: http://online-science.ru/m/products/econom_i_science/gid3162/pg0 (0,40 п.л.).
8. Тхориков Б.А. Методология индикативного управления организациями социальной сферы: проблемы целеполагания. Метод TASKED // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Экономика Информатика». – 2015. – № 19. – С. 39-43 (0,40 п.л.).
9. Тхориков Б.А. Информационное обеспечение проведения параметрической оценки деятельности организации социальной сферы в системе индикативного управления // Перспективы науки. – 2014. – № 6. – С. 39-43 (0,43 п.л.).

10. Тхориков Б.А., Никитин А.В. Показатели индикативного управления в социальной сфере на уровне субъектов Российской Федерации // Глобальный научный потенциал. – 2014. – № 6. – С. 107-113 (0,43 п.л., авт. – 0,23 п.л.).
11. Тхориков Б.А. Совершенствование системы оплаты услуг на основе индикативного планирования // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 1. – С. 405-408 (0,50 п.л.).
12. Тхориков Б.А. Региональный опыт развития социальной сферы на основе федерального индикативного планирования // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1. – С. 117-119 (0,20 п.л.).
13. Тхориков Б.А., Залогина А.Н. Государственное управление развитием регионального рынка платных медицинских услуг Белгородской области // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 10 (39). – С. 717-721 (0,56 п.л., авт. – 0,30 п.л.).
14. Тхориков Б.А. Основные направления совершенствования управления медицинскими учреждениями Белгородской агломерации // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 1. – С. 520-525 (0,50 п.л.).
15. Тхориков Б.А. Методологические основы индикативного управления организациями социальной сферы // Международный научный журнал. – 2012. – № 5. – С. 34-38 (0,50 п.л.).
16. Тхориков Б.А. Реализация индикативной оценки деятельности медицинских учреждений // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2012. – № 13. – С.11-18 (0,50 п.л.).
17. Тхориков Б.А. Некоторые методы-регуляторы индикативного управления медицинскими учреждениями // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11. – С. 243-247 (0,31 п.л.).
18. Тхориков Б.А. Особенности медицинского учреждения как объекта социально-индикативного управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2012. – № 7. – С. 30-37 (0,50 п.л.).
19. Тхориков Б.А. Отраслевые предпосылки применения индикативного управления в сфере здравоохранения // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6 (часть 1). – С. 263-266 (0,31 п.л.).
20. Тхориков Б.А. Вопросы методологии индикативного управления в сфере здравоохранения // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2012. – № 2. – Ч 1. – С. 147-155 (0,56 п.л.).
21. Тхориков Б.А. Эконометрические модели прогнозирования развития муниципальной системы здравоохранения [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – Режим доступа: www.science-education.ru/100-5047 (0,30 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
22. Тхориков Б.А. Технология оценки деятельности муниципальной системы здравоохранения // В мире научных открытий. – Красноярск: Научно-инновационный центр. – 2011. – № 11.4 (23). – С. 1209-1226 (1,13 п.л.).
23. Тхориков Б.А. Система массового обслуживания в амбулаторно-поликлинических учреждениях [Электронный ресурс] // Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – № 1. – Режим доступа: http://hses-online.ru/2011/01/22_00_08/22.pdf (0,31 п.л.).
24. Тхориков Б.А. Перспективы развития частно-государственного партнерства в сфере здравоохранения на региональном уровне // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2010. – № 12. – С. 68-72 (0,38 п.л., авт. – 0,25 п.л.).
25. Тхориков Б.А., Спичак И.В. Исследование и оценка конкурентного имиджа лечебно-профилактического учреждения // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2008. – № 6. – С. 161-163 (0,19 п.л., авт. – 0,10 п.л.).
26. Тхориков Б.А., Спичак И.В. Разработка технологии управления имиджем медицинского учреждения // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2008. – № 4. – С. 216-220 (0,31 п.л., авт. – 0,20 п.л.).

Публикации в изданиях, входящих в международные реферативные базы данных и системы цитирования

27. Tkhorikov V. Project management implementation in governing institutions of Russia: aims and results / O. Lomovceva, O. Gerasimenko, A. Sobolev, A. Merezhko // Humanities & Social Sciences Reviews. – 2019. – Vol. 7. – № 5. – pp. 921-926 (WoS) (0,40 п.л., авт. – 0,10 п.л.).
28. Tkhorikov V. Analyses of the effectiveness of management of national educational systems by the example of the experience of leading countries / Pryadko S., Tkhorikov V., Vinnik A., Dolinsky N. // The International Scientific and Practical Conference «Current Issues of Linguistics and Didactics: The

- Interdisciplinary Approach in Humanities and Social Sciences». – 2019. – Vol. 69 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/10/shsconf_cildiah2019_00092/shsconf_cildiah2019_00092.html (0,75 п.л., авт. – 0,25 п.л.).
29. Tkhorikov B.A. Adaptation of lean production tools to educational activities of universities / Kucheryavenko S.A., Chitsnikova I.V., B.A. Tkhorikov, A.N. Nazarova // Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista – Bahia – Brasil, v. 15, n. 36, p. 687-705 (WoS) (1,5 п.л., авт. – 0,5 п.л.).
30. Tkhorikov B.A. Network interaction in the tourist and recreational sphere / Klimova T., Bogomazova I., Tkhorikov B., Glumova Y., Plokhikh R. // International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies. – 2019. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tuengr.com/V10A/10A19AM.pdf> (WoS) (1,0 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
31. Tkhorikov B.A. Spatiotemporal aspect of the cluster systems evolution / B.A. Tkhorikov, O.A. Lomovceva, O.A. Gerasimenko, E.A. Gukova, S.Y. Soboleva, N.A. Mamatova // Helix. – 2018. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://helix.dnares.in/2018/02/02/spatiotemporal-aspect-of-the-cluster-systems-evolution> (Scopus) (0,6 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
32. Tkhorikov B.A. Analysis of methodological approaches to the project management / B.A. Tkhorikov, M.V. Semibratsky, O.A. Gerasimenko, A.A. Merezhko // Revista Amazonia Investiga. – 2018. – № 13. – pp. 65-71 (WoS) (0,6 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
33. Tkhorikov B.A. Methodological aspects of monitoring implementation in public sector organizations which indicative management system / O.A. Lomovceva, M.N. Dakhova, O.N. Polukhin, O.A. Gerasimenko // The Journal of Social Sciences Research. – 2018. – Issue 1. – pp. 192-197 (Scopus) (0,6 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
34. Tkhorikov B. Institutional Risk of Russian Public Sector Organizations Management / B.A. Tkhorikov, O.A. Lomovceva, O.A. Gerasimenko, M.N. Dakhova, N.V. Dolinsky, E.N. Parfenova // Journal of History Culture and Art Research. – 2017. – 6 (3). – pp. 1555-1566 (WoS) (0,80 п.л., авт. – 0,60 п.л.).
35. Tkhorikov B.A. The strategic nature of public-private project in solving the problems of small and medium-sized cities in Russia / O.A. Lomovceva, V.N. Polyakov, B.A. Tkhorikov, O.A. Gerasimenko // The Social Sciences. – 2016. – № 11. – pp. 2381-2386 (Scopus) (0,60 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
36. Tkhorikov B., Lomovceva O. Study of actor behavior institutional factors at medical services market // International Business Management. – 2015. – № 9. – pp. 1047-1049 (Scopus) (0,40 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
37. Tkhorikov B., Lomovceva O. Institutional relations social organizations // World Applied Sciences Journal. – 2014. – № 30. – pp. 128-133 (Scopus) (0,50 п.л., авт. – 0,30 п.л.).
38. Tkhorikov B. The dynamics of development the market of paid medical services Belgorod agglomeration // Actual problems of economics. – 2012. – № 4. – pp. 449-456 (Scopus) (0,50 п.л.).

Монографии

39. Тхориков Б.А. Indicative and lean management: теория и практика применения. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2019. – 92 с. (5,75 п.л.).
40. Тхориков Б.А. Технологии менеджмента в условиях нестабильной социальной среды. – Москва: БИБЛИО-ГЛОБУС, 2016 – 192 с. (12 п.л., авт. – 2,5 п.л.).
41. Тхориков Б.А. Технология управления имиджем медицинского учреждения. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2008. – 114 с. (7,13 п.л., авт. – 6,00 п.л.).

Публикации в других научных журналах и изданиях

42. Тхориков Б.А. Ограничения методов стратегического планирования в сфере производства общественных благ // Сборник научных трудов по материалам Международной научной конференции «Беларусь 2030: государство, бизнес, наука, образование». – Минск, 2020. – С. 150-153 (0,20 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
43. Тхориков Б.А. Эволюция взглядов на управление организациями общественного сектора: от технократического до индикативного подхода // сборник статей по материалам Российского научно-практического мероприятия с международным участием НИУ «БелГУ», 30 октября 2019. – Белгород: ИД «БелГУ», 2019. – С. 111-116 (0,40 п.л.).
44. Тхориков Б.А., Прядко С.Н. Эволюция научно-прикладной сущности индикативного управления социально-экономическими системами // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации : сборник научных трудов XIII Международной научно-практической конференции. – Белгород, 2019. – С. 29-33. (0,30 п.л., авт. – 0,15 п.л.).
45. Тхориков Б.А., Павлова О.А. Бережливое управление как метод-регулятор в современной концепции менеджмента // Роль инновационных технологий в развитии Науки и общества.

- Сборник научных трудов по материалам I Междунар. науч.-практ. конф. Смоленск: МНИЦ «Наукосфера», 2019. – С. 34-37 (0,10 п.л., авт. – 0,10 п.л.).
46. Тхориков Б.А. Анализ динамики развития социальной сферы России // Государство и право, экономика и образование: инновации, менеджмент, подготовка кадров: Материалы междунар. науч.-практ. конф. – Тула.: ООО «Тулский полиграфист 1», 2019. – 269-273 (0,30 п.л.).
47. Тхориков Б.А. Теоретическая основа концепции индикативного управления: системно-динамический и институциональный подходы // Вестник современных исследований. – 2019. – № 2. – С. 106-109 (0,30 п.л.).
48. Тхориков Б.А., Захаров В.М. Инструменты бережливого управления кафедрой университета (lean production): система 5s, канбан // Научный результат. Экономические исследования. – Т.5, №1, 2019 (1,00 п.л., авт. – 0,70 п.л.).
49. Тхориков Б.А., Павлова О.А. Региональные проекты в системе здравоохранения в рамках приоритетных национальных проектов // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1-5. – С. 287-296 (0,60 п.л., авт. – 0,30 п.л.).
50. Тхориков Б.А. Интегративная функция организации в системе индикативного управления // XII Междунар. науч.-практ. конф. «Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов», г. Минск: сборник материалов. – Минск, 2018. – С. 247-249 (0,10 п.л.).
51. Тхориков Б.А. Теория структурных изменений в организациях социальной сферы // Нац. (всерос.) науч.-практ. конф. «Обеспечение устойчивого развития регионов в пространственной структуре экономики России», г. Орел: сборник материалов. – Орел, 2018. – С. 132-139 (0,50 п.л.).
52. Тхориков Б.А. Практика проектного управления в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Всерос. науч.-практ. конф. «Менеджмент в здравоохранении: вызовы и риски XXI века», г. Волгоград: сборник материалов. – Волгоград: Изд-во ВолгГМУ, 2018. – С. 355-358 (0,30 п.л.).
53. Тхориков Б.А. Программа развития организаций: принципы подготовки, структура, оценка эффективности, сетевой анализ, современная практика // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Междунар. науч.-практ. конф. – ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – 165-170 с. (0,50 п.л.).
54. Tkhorikov B.A. Organization of social sphere in the conditions of institutional environment // Сборник статей XI междунар. науч.-практ. телеконф. «Российская наука в современном мире» (Москва, 30 сентября, 2017 г.). – Научно-издательский центр «Атуальность.рф», 2017. – С. 235-237 (0,10 п.л.).
55. Тхориков Б.А. Методологические основы подготовки программы развития в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента: Материалы I Междисциплинарной Всерос. науч.-практ. конф., г. Севастополь, 4-5 мая 2017 г. [Электронный ресурс] – Севастополь: СевГУ, 2017 г. – С. 678-684 (0,50 п.л.).
56. Тхориков Б.А. Базовые элементы проектного управления в общественном секторе экономики // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 138-142 (0,50 п.л.).
57. Тхориков Б.А. Влияние институциональной среды на целевые индикаторы организаций социальной сферы // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Междунар. науч.-практ. конф. НИУ «БелГУ». – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – С. 173-176 (0,30 п.л.).
58. Тхориков Б.А. Интеллектуальный анализ больших объемов данных («Data Mining») в системе индикативного управления // Сборник научных трудов по материалам междунар. науч.-практ. конф. «Научные исследования состояния и развития современного общества». – Волгоград, 2016. – С. 163-166 (0,20 п.л.).
59. Тхориков Б.А. Индикативное управление в ЖКХ конференция БелГУ // Актуальные проблемы реновации жилищного фонда города: взаимосвязь экономических, технических и правовых аспектов: докл. участников Всерос. науч.-практ. конф., Белгород. – Белгород, 2016 – С. 428-432 (0,3 п.л.).
60. Тхориков Б.А. Влияние институциональной среды на целевые индикаторы организаций социальной сферы // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам междунар. науч.-практ. конф. НИУ «БелГУ». – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – С. 173-176 (0,3 п.л.).

61. Тхориков Б.А. Мониторинг в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения / Сборник научных трудов по итогам междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург. – 2016. – № 3. – С. 45-47 (0,13 п.л.).
62. Тхориков Б.А. Методология целеполагания индикативного управления: метод TASKED // Инновационные технологии в науке и образовании: материалы III междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – № 3 (3). – С. 338-339 (0,13 п.л.).
63. Тхориков Б.А. Трансакционные издержки производства социальных услуг // Современные тенденции развития науки и технологий: сборник научных трудов по материалам VII Междунар. науч.-практ. конф.: в 10 ч. / Под общ. ред. Е.П. Ткачевой. – Белгород: 2015. – № 7, часть VIII. – С. 134-137 (0,13 п.л.).
64. Тхориков Б.А. Информационные системы индикативного управления и мониторинга деятельности // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам междунар. науч.-практ. конф. НИУ «БелГУ». – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2015. – С. 328-331 (0,13 п.л.).
65. Тхориков Б.А. Новая институциональная логика в сфере отечественного здравоохранения // Новая наука: проблемы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Sterlitamak: РИЦ АМИ, 2015. – С. 158-160 (0,13 п.л.).
66. Тхориков Б.А. Информационные системы индикативного управления и мониторинга деятельности в социальной сфере // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук: материалы XVIII междунар. науч.-практ. конф. – Москва: «Институт стратегических исследований», 2014. – С. 176-180 (0,50 п.л.).
67. Тхориков Б.А. Индикативное планирование как инструмент внедрения инноваций в медицинскую промышленность и здравоохранение // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2013. – № 10-12. – С.19-22 (0,20 п.л.).
68. Тхориков Б.А., Залогина А.Н. Основы управления развитием рынка платных медицинских услуг // Научное творчество XXI века: Сборник трудов по итогам VII междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. – Красноярск, 2013. – С. 391-393 (0,20 п.л., авт. – 0,10 п.л.).
69. Тхориков Б.А. Методика государственного управления развитием регионального рынка платных медицинских услуг // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика: сборник научных трудов по материалам междунар. науч.-практ. конф. – Воронеж, 2013. – С. 320-324 (0,31 п.л.).
70. Tkhorikov B. Transition from indicative planning to indicative management // European Applied Sciences is an international. – 2013. – № 1. – P. 181-183 (0,63 п.л.).
71. Тхориков Б.А. Индикативное управление в сфере здравоохранения в условиях трансформации экономики // Материалы 2-й междунар. науч.-практ. конференции «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах». – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2013. – С. 88-95 (0,50 п.л.).
72. Тхориков Б.А. Индикативная оценка деятельности организаций сферы здравоохранения Белгородской области // Общественные науки. – 2012. – № 6 (2). – С. 353-362 (0,63 п.л.).
73. Тхориков Б.А. Процессы целеполагания в системе индикативного управления // Научная перспектива. – 2012. – № 10. – С. 11-13 (0,19 п.л.).
74. Тхориков Б.А. Методологические основы целеполагания в системе индикативного управления развитием организации // Проблемы современной экономики (II): материалы междунар. науч. конф. – Пермь, 2012. – С. 182-187 (0,25 п.л.).
75. Тхориков Б.А. Теоретическая сущность индикативного // Научный обозреватель. – 2012. – № 12. – С. 12-16 (0,31 п.л.).
76. Тхориков Б.А. Некоторые вопросы методологии индикативного управления // Проблемы современной экономики (II): материалы междунар. науч. конф. – Челябинск : «Два комсомольца», 2012. – С. 187-189 (0,19 п.л.).
77. Тхориков Б.А. Методология индикативного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – М., 2012. – № 10 (45) октябрь 2012. – С.154-157 (0,25 п.л.).
78. Тхориков Б.А. Проектное управление в ЛПУ: опыт Белгородской области // Здравоохранение. – 2012. – № 7. – С. 28-34 (0,43 п.л.).

79. Тхориков Б.А. Проектное управление при создании реабилитационных учреждений // *Материалы регион. науч.-практ. конф. по СКФО с всерос. участием.* – Грозный: ЧГУ, 2012 – С. 125-126. (0,13 п.л.).
80. Тхориков Б.А. Социально-индикативное управление медицинским учреждением // *Современные исследования социальных проблем: материалы VI Общерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием.* – Красноярск, 2012. – С. 97-101 (0,25 п.л.).
81. Tkhorikov B. Technology assessment of the municipal system of public health service // *European researcher.* – 2011. – № 11. P. 1554-1556 (0,19 п.л.).
82. Тхориков Б.А. Методика проведения маркетингового исследования спроса на медицинские услуги региональных учреждений здравоохранения // *Современные проблемы социально-экономического развития России: материалы Междунар. науч.-практ. конф.* – Белгород: ИПК НИУ «БелГУ», 2011. – С. 225-227 (0,19 п.л.).
83. Тхориков Б.А. Опыт оценки системы массового обслуживания в амбулаторно-поликлиническом учреждении // *Тенденции развития общества: единство самоорганизации и управления: материалы Всерос. науч.-практ. конф.* – Белгород: БГТУ им. Шухова, 2011. – С. 289-292 (0,25 п.л.).
84. Тхориков Б.А. Автоматизированная система управления деятельностью медицинского учреждения «КИПР-ЛПУ» // *Научное творчество XXI века: материалы IV всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием.* – М., 2011. – С. 408-412 (0,31 п.л.).
85. Тхориков Б.А. Опыт внедрения автоматизированной системы управления деятельностью медицинского учреждения // *Фундаментальные и прикладные исследования, разработка и применение высоких технологий в промышленности: сб. ст. XXI междунар. науч.-практ. конф.* – 2011. – С. 316-317 (0,13 п.л.).
86. Тхориков Б.А. Развитие частно-государственного партнерства в сфере здравоохранения // «Актуальные проблемы современной фармации и фармацевтического образования» в рамках XIII межрегион. специализ. выставки Белгородской торгово-промышл. палаты «Медицина. Фармация»: материалы науч.-практ. конф. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2010. – С. 98-102 (0,25 п.л.).
87. Тхориков Б.А., Семененко А.П. Технология управления предпринимательской деятельностью медицинского учреждения на примере детской поликлиники // *Здравоохранение.* – 2009. – № 12. – С. 51-55 (0,31 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
88. Тхориков Б.А., Спичак И.В. Технология управления имиджем лечебно-профилактического учреждения // *Курский научно-практический вестник «Человек и его здоровье».* – 2008. – № 1. – С. 109-111 (0,40 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
89. Тхориков Б.А., Спичак И.В. Исследование и оценка внутреннего имиджа лечебно-профилактического учреждения // *Курский научно-практический вестник «Человек и его здоровье».* – 2008. – № 1. – С. 112-115 (0,60 п.л., авт. – 0,30 п.л.).
90. Тхориков Б.А., Спичак И.В. Маркетинговые технологии диагностики социальной среды медицинских организаций // *Фармация: материалы междунар. науч.-практ. конф.* – Белгород, 2008. – С. 164-167 (0,25 п.л., авт. – 0,20 п.л.).
91. Тхориков Б.А., Спичак И.В. Эконометрическая модель структуры имиджа медицинского учреждения // *Фармацевтический маркетинг: материалы междунар. науч.-практ. конф.* – Белгород, 2008. – С. 116-119 (0,25 п.л., авт. – 0,18 п.л.).
92. Тхориков Б.А., Дремова, Н.Б. Исследование, анализ и формирование имиджа ЛПУ // «Человек и лекарство». Тез. докл. XII Рос. Нац. Конгр. – М., 2005. – С. 807 (0,10 п.л., авт. – 0,05 п.л.).
93. Тхориков Б.А., Дремова Н.Б., Шаталова Т.Н. Влияние имиджа на эффективность работы лечебно-профилактического учреждения // *Менеджер здравоохранения.* – 2005. – № 10. – С. 52-59 (0,50 п.л., авт. – 0,35 п.л.).

Подписано в печать 07.07.2020. Формат 60×90/16
Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 2,4. Тираж 100 экз. Заказ 135
Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ»
308015 г. Белгород, ул. Победы, 85. Тел.: 30-14-48