

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«КУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

305000, г. Курск, ул. Радищева, 33  
тел. (4712) 70-05-38  
факс. (4712) 51-36-49  
e-mail: info@kursksu.ru

В диссертационный совет  
Д 212.196.12  
на базе федерального  
государственного  
бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
ФГБОУ ВО «РЭУ  
им. Г.В. Плеханова»  
Москва, Стремянный переулок, 36

№ \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

на диссертационную работу Тхорикова Бориса Александровича  
«Реализация индикативного управления организациями общественного  
сектора», представленную на соискание ученой степени доктора  
экономических наук по специальности

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**Актуальность темы диссертационной работы** определяется обширным спектром проблем и целей общественного развития, являющихся предметом как научных дискуссий сообществ ученых различных областей знаний, так и практической деятельности государственного менеджмента современной России. В различных форматах – «модернизация», «приоритетные» и «национальные» программы и проекты – продолжается деятельность по изменению структуры экономики страны и общественного сектора в том числе. Задачи развития последнего сложны в настоящее время как никогда. Как показали события последних месяцев в ситуации коронавирусной пандемии, они обусловлены не только необходимостью повышения качества производимых общественных благ, но и наращивания объемов, повышения мобильности и гибкости отраслей данного сектора, ускоренного создания инноваций. Примером тому могут служить сложности, которые пришлось преодолевать организациям отраслей здравоохранения и образования, опираясь не только на централизованные федеральные ресурсы, но и на собственный организационный потенциал, компетенции, мотивацию и способность быстро провести изменения. Не все решения оказались эффективными, далеко не все

результаты можно назвать успешными, что позволяет говорить о существовании некоторых накопленных патологий в системе управления в общественном секторе, которые актуализируют тему диссертации и проблему исследования.

Во-первых, традиционным являлось директивное установление приоритетов и целей развития с позиций интересов государственных институтов. Государственные институты продолжали определять целевые показатели, выделять ресурсы и перекладывать ответственность по их достижению на конечных исполнителей, транслируя традиционное управление эпохи третьего технологического уклада. Основные выгодоприобретатели и различные стейкхолдеры были исключены из процессов определения стратегических целей, в том числе и различные новые субъекты общественного сектора – коммерческие организации.

Во-вторых, организации-производители общественных благ не обеспечены методическими и нормативными материалами, не имеют соответствующих компетенций для стратегирования, государственные институты развития подобных методолого-методических инструментов не предлагают. Практика менеджмента организаций общественного сектора включает фрагментарные внедрения отдельных и не всегда адаптированных технологий, например, проектного или бережливого управления, которые в отсутствии целостной системы не приносят значительной пользы.

В-третьих, сформировалась деформированная мотивация организаций общественного сектора по реализации мер национальной политики, в которой практически не уделяется внимания самоорганизации, эффективному использованию получаемых ресурсов, действиям с учетом интересов и запросов потребителей общественных благ (клиентов). Используется форма вариативного государственного (муниципального) задания, от выполнения которого организации *de iure* могут отказаться, но *de facto* этого не делают, так как содержание всей инфраструктуры без государственной поддержки невозможно и персонал государственных организаций не обладает требуемыми компетенциями. Высокая степень зависимости от государственного задания и

риски его получения (политические и внешнеэкономические) не позволяют своевременно создавать для клиентов услуги современного уровня и порождают их недовольство.

Для повышения эффективности функционирования общественного сектора России требуется поиск и широкое внедрение принципиально иной концепции менеджмента, способной преодолеть перечисленные затруднения и дополнительно отвечающей следующим требованиям: 1) сохранение единства реализации функций менеджмента на всех уровнях управления – от целеполагания до контроля; 2) сочетание лучших практик государственного регулирования и рыночного управления, обусловленных сложностью общественного сектора; 3) синхронизация работы государственных и коммерческих институтов; 4) возможность запуска изменений внутри организаций какой-либо отрасли, которые, будучи уникальными в каждом конкретном случае, проводятся по единым правилам с учетом национальных приоритетов.

В диссертационной работе разработана и обоснована концепция индикативного управления. Учитывая слабую разработанность концепции в научной литературе и полученные в работе результаты, можно говорить о своевременности, перспективности и актуальности темы, поскольку автору удалось предложить решение проблемы повышения эффективности работы организаций и координации разноуровневых субъектов управления общественного сектора.

Область исследования соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент, и включает: пп. 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.

**Достоверность выводов и результатов исследования** подтверждается использованием фундаментальных трудов классиков экономической науки, современных ученых и специалистов в области теории управления социально-экономическими системами, теории организаций и организационного развития, нормативных актов федерального, регионального, отраслевого, организационного уровней.

Методологическая база, положенная в основу исследования, включает синтез, классификацию, формализацию, абстрагирование, когнитивное моделирование; экономико-статистические методы; социологические методы; программные продукты для аналитической обработки и интерпретации данных, позволяющие системно изучать и оценивать сложные социально-экономические системы и отдельные организации.

Информационно-эмпирическую основу диссертационной работы составляют материалы органов исполнительной власти и статистики, вторичные данными, полученные по проблеме исследования отечественными и зарубежными учеными, внутренняя первичная и статистическая отчетность исследуемых организаций за период 2008-2019 гг., эмпирико-фактологические данные, полученные автором лично.

Диссертационная работа имеет логичную и обоснованную структуру, полученные результаты подкреплены обобщением результатов анализа представительных выборок эмпирических материалов, эффективным использованием инструментов менеджмента, что позволило создать достоверную совокупность выводов, предложений и рекомендаций.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в выдвижении и доказательстве научной гипотезы о том, что 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.

Для этого в диссертационной работе был решен комплекс задач и получены результаты, обладающие научной новизной, характеризуют и приращение знаний в области менеджмента.

1. Впервые в отечественной науке определена теоретическая сущность индикативного управления и не просто с гипотетической позиции, а на основании доказательного сочетания системно-динамического и институционального подходов, согласно которому индикативное управление организациями общественного сектора предполагает создание условий для отраслевой и межведомственной координации достижения макроцелей, рационального использования ресурсов, стимулирования содействия органов власти их развитию (институциональный подход) и позволяет отдельным организациям адаптироваться к изменениям, проводимым в соответствующей отрасли, оптимизировать затраты и повышать эффективность деятельности (системно-динамический подход) (с. 19-42). Полученные представления об индикативном управлении составили основу авторского методологического

контура (с. 65) и отдельных положений индикативного управления организаций общественного сектора (с. 63-63, 68-69). Необходимо отметить гармоничное сочетание авторских элементов методологии, среди которых понятийный аппарат, прикладное предназначение, последовательность, принципы и ограничения реализации индикативного управления. Методология выстраивает детерминированную связь понятий «национальные цели – индикаторы поставленных целей – параметры организаций – инструменты управления параметрами – инструменты мониторинга и контроля» (с. 70-71). Научный интерес представляет трактовка содержания функций менеджмента, доказанная особая роль функции организации (организовывания), в которой интегрируется важная часть действий по мониторингу индикаторов, а также расширение контура управления функциями координации и регулирования (с. 52-54).

В совокупности перечисленная группа результатов связана с возможностью инициации процессов трансформации организаций общественного сектора в заданном макровоздействии направлении при условии сохранения определенных границ хозяйственной самостоятельности, что подтверждает необходимость отказа от методов централизованного планирования и жесткого регулирования процессов производства общественных благ государственными институтами. Для визуализации авторского видения предложена графическая модель концепции индикативного управления (с. 76-79).

2. В диссертационной работе доказано, что использование традиционной методологии целеполагания приводит к возникновению рассогласования интересов стейкхолдеров общественного сектора из-за особенностей производства общественных благ, изложенных в виде структурной модели (с. 87) влияния субъектов управления на равновесие в сфере производства общественных благ. Для преодоления конфликта интересов предложен авторский метод целеполагания, являющийся частью методологии индикативного управления организациями общественного сектора (с. 84-94).

3. Доказана целевая и структурно-функциональная направленность мониторинга в системе индикативного управления, обеспечивающая

одновременное сохранение хозяйственной свободы организаций и запас времени, требуемый для оперативной корректировки их работы в случае прогнозирования возникновения критических отклонений. Авторская позиция о мониторинге построена на Цикле Деминга (с. 106) и рассмотрена в условиях различных подходов менеджмента. Предложена альтернатива традиционному процессному подходу к мониторингу – субъектно-активный мониторинг, его понятийный аппарат, объект, предмет, цели, функции (субфункции) (с. 95-111), которые впоследствии нашли отражение в авторских методиках и их апробации.

4. Автором обоснован эталонный набор методов-регуляторов, используемых для достижения целей деятельности и включаемых в программу развития организаций (реинжиниринг, проектное управление, различные методы контроллинга, управление имиджем), логично сочетающийся и разработанными индикаторами и учитывающий требования индикативного управления в части координации целей множества функционально соподчиненных акторов и сопоставления эффективности деятельности различных по масштабу и иерархическому положению подсистем одной экономической системы (с. 112-122).

5. Автором спроектирован механизм индикативного управления, основанный на выполнении двух функций: передаточной – инициация и стимулирование организационных изменений с макроуровня управления на микроуровень; преобразовательной – создание условий для корректировки деятельности организаций. Эффективный механизм управления позволяет разрешать противоречия между государственными институтами и организациями по поводу предложения и спроса на общественные блага за счет использования индикаторов (с. 126-132). Автором проведен анализ существующей практики, выявлены проблемы, показаны способы их решения при использовании индикативного управления (с. 133-142), дано представление о сценариях работы организаций под влиянием институциональных рисков (с. 143), учтены особенности институционального взаимодействия организации (с. 146-156). Все это позволило отразить в цикле управления специфику

производства общественных благ, провести системную декомпозицию процессов оказания услуг и определить особенности объектов индикативного управления (с. 157-170).

6. Методическое обеспечение процессов индикативного управления создано автором применительно к организациям системы здравоохранения и включает в себя:

- методику индикативного управления (с. 174-215) с комплексом интегральных параметров деятельности организаций (с. 182) и индикаторов их оценки (стр. 182-191);

- методическое описание методов-регуляторов и подготовки программы организационного развития (с. 195-213).

Диссертация позволяет судить о результатах апробации методологических положений индикативного управления в период 2010-2019 гг. при непосредственном участии автора в системе здравоохранения Белгородской области, эмпирически доказана верность авторских выводов и перспективность индикативного управления для развития общественного сектора России.

7. В диссертационной работе доказана целесообразность решения проблем информационной поддержки процессов индикативного управления, в том числе для разработки программ развития организаций, сопряженных с множеством индикаторов, расчетами и актуализацией информации, за счет использования информационно-математического инструментария формализации и моделирования результатов управленческих решений - приемов линейного программирования, имитационного моделирования и разработанной и запатентованной автором специализированной информационной системы управления (с. 253-267).

В целом отмечаем, что между всеми новыми результатами существует взаимосвязь и преемственность, что характеризует систематическую и продолжительную работу автора, Тхорикова Б.А., по их созданию, его потенциал как ученого, способного выдвинуть жизнеспособную научную гипотезу и последовательно получить ее доказательства.



**Теоретическая и практическая ценность полученных результатов** диссертационного исследования является сбалансированной и равнозначной. В равной мере автор вносит заметный вклад в развитие *научного знания* в области менеджмента в части стратегического и оперативного управления организациями общественного сектора. Безусловное высокое значение для науки имеют: описание природы взаимоотношения акторов общественного сектора экономики; доказательство возможности и методическое обеспечение запуска процессов саморазвития и самообучения ООС; принципы, задачи, этапы и ограничения реализации индикативного управления; смысловое содержание функций менеджмента в системе индикативного управления, дает новое представление организации процессов управления в общественном секторе; методологический контур индикативного управления, включающий содержательно раскрытые общесистемные элементы. И предлагает обладающие *практической* значимостью решения (подтверждаемой достаточным числом актов о внедрении), направленные на повышение эффективности менеджмента ООС, которые, несомненно, будут использованы органами исполнительной власти и организациями общественного сектора при разработке сценариев и стратегий развития, постановке и согласованию целей деятельности, осуществлении мониторинга и контроля за достигнутыми результатами, выбора адекватных инструментов регулирующего воздействия и прочее. Предложенные автором разработки также могут использовать в образовательном процессе вузов при реализации магистерских программ и программ профессиональной переподготовки, ориентированных на менеджеров высшего и среднего звена.

#### **Замечания и рекомендации в адрес соискателя.**

Признавая высокий уровень выполнения диссертационной работы, следует отметить ряд противоречивых моментов, которые требуют дополнительно разъяснения, дальнейшей доработки и уточнения.

1. Устойчивость использования в научной среде термина «индикативное планирование» требует от исследований по проблемам индикативного управления более четкого объяснения всех отличий между данными

подходами. В работе отражены и теоретические, и эволюционные их связи, но это представлено разрозненно в различных разделах работы и затрудняет понимание. Логичным была бы разработка отдельного приложения с систематизированным и наглядным представлением авторской позиции.

2. При рассмотрении системных элементов методологического контура, в частности, особого содержания функций индикативного управления, возможно было бы дополнительно изучить особенности функции анализа как имманентной для управленческого цикла.

3. Принимая во внимание длительный (более 10 лет) период апробации авторских разработок и накопленный за это время эмпирический материал, который невозможно изложить кратко в одной главе, стоило вынести в приложение больше материалов о полученных данных и, наоборот, сократить часть существующих приложений (например, Е, Ж, И).

4. Работа значительно выиграла бы при описании функциональной роли автоматизации индикативного управления развитием организаций системы здравоохранения. Необходимо было показать связи с методологическим контуром, механизмом и методикой индикативного управления, как это было сделано при описании системных элементов - мониторинга, целеполагания, регулирования.

5. В параграфе 4.2 диссертации автор предлагает систему индикаторов оценки основных параметров деятельности организаций сферы здравоохранения и предлагает их рекомендуемые нормативные значения. Из текста работы показалось неясным: а) в случае необходимости уточнения нормативных значений, каким образом это отразится на реализации всей методики индикативного управления организациями на уровне региона; б) как данные нормативные значения связаны с числовым выражением целей деятельности объекта управления?

Высказанные замечания не снижают общую высокую оценку уровня работы и качество полученных результатов.

**Соответствие работы квалификационным требованиям.**

Диссертационная работа Тхорикова Бориса Александровича «Реализация индикативного управления организациями общественного сектора» выполнена на высоком научном уровне и соответствует требованиям п. 9 Положения о присуждении ученых степеней (утв. постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук, а её автор Тхориков Борис Александрович заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Профессор кафедры менеджмента,  
маркетинга и управления персоналом,  
д.э.н., профессор

В.Н. Ходыревская

Ходыревская Валентина Николаевна  
Доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»  
профессор кафедры менеджмента,  
маркетинга и управления персоналом  
г. Курск, ул. Радищева, 29 (ауд. 508)  
Телефон: +7(4712) 51-16-51  
E-mail: kamen-25@yandex.ru

Дата 01.10.2020

