

## ИНДИКАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Н. В. Сироткина

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 10 октября 2017 г.

**Аннотация:** *индикативное управление как концепция принятия управленческих решений на основе индикаторов в современной экономической литературе встречается не часто. Такими же редкими в последнее время являются публикации, посвященные индикативному планированию, хотя согласовательный формат взаимодействия основных групп субъектов региональной (национальной) экономики в полной мере соответствует принципам индикативного планирования. В связи с этим с сожалением приходится констатировать, что действенные теоретико-методические подходы, раскрывающие перспективы эффективного управленческого взаимодействия, оказываются, с одной стороны, «за бортом» обсуждений, с другой – по-прежнему недостаточно изученными. При этом весь предшествующий отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о значительных преимуществах применения в управленческой практике индикаторов, сигнализирующих о динамике происходящих изменений и позволяющих устранить факторы, вызывающие диссонанс в отношениях, возникающих между элементами социально-экономических систем. К числу государств, благодарных за свои успехи достижениям индикативного планирования, следует отнести Францию, Китай, Японию, новые индустриальные страны. В истории нашей страны также можно выделить периоды и территории, когда применение методов и инструментов, характерных для индикативного управления, приносило положительные результаты. Испытывая многолетний интерес к индикативному планированию и индикативному управлению в целом, автор постарался изложить их сравнительные преимущества и раскрыть перспективы реализации лучших исследовательских и технологических приемов, предполагающих применение различных индикаторов. В процессе исследования использовались индексный способ расчета индикаторов; экспертные оценки, эталонное тестирование и прочие разновидности оценочного метода; метод бенчмаркинга. К результатам исследования относится определение содержательных характеристик индикатора, индикативного управления и индикаторного анализа и определение перспектив их применения в исследовательских целях и в управленческой практике. На основе анализа имеющегося отечественного и зарубежного опыта определены сферы эффективной реализации системы индикаторов управления, объединяющей элементы, состав которых является необходимым и достаточным для принятия обоснованного решения. В результате исследования была актуализирована концепция индикативного управления, представляющая авторское видение принятия управленческих решений на основе анализа системы индикаторов управления, в разрезе приоритетных для развития современных социально-экономических систем направлений.*

**Ключевые слова:** *индикатор, индикативное управление, индикаторный анализ.*

**Abstract:** *indicative management as a concept of making management decisions on the basis of indicators in the modern economic literature is not common. The same rare recent publications are devoted to indicative planning, while the negotiation format of interaction of the basic groups of regional (national) economy is in full compliance with the principles of indicative planning. In this regard, I regret to have to state that effective theoretical and methodological approaches that reveal the prospects for effective managerial interaction, are, on the one hand, the «overboard» discussions, on the other, is still poorly understood. Thus, all prior domestic and foreign experience shows considerable benefits in the management practice indicators signaling dynamics of occurring changes and to eliminate the factors causing the dissonance in the relations between the elements of socio-economic systems. Among the States, grateful for his successes to the achievements of indicative planning should include France, China, Japan, the newly industrialized countries. In the history of our country, it is also possible to select periods and areas where the application of the methods and tools characteristic indicative management has yielded positive results. Experiencing many years*

*of interest in indicative planning and, in General, indicative management, the author of this article tried to explain their comparative advantages and to reveal the prospects for the implementation of the best research and technological methods, involving the use of various indicators. In the process of the study we used the index method of calculation of indicators; expert assessment, benchmarking, and other varieties of the evaluation method; the method of benchmarking. The results of the study include determining the substantial characteristics of the indicator, indicative management, and technical analysis and determine prospects of their application in research and in managerial practice. Based on the analysis of available domestic and foreign experience in identified areas of effective implementation of the system of indicators of management that combines the elements, which is necessary and sufficient to make an informed decision. The study was updated concept of indicative management representing the author's vision of making management decisions based on the analysis of system of indicators of management in the context of priority for the development of modern socio-economic systems directions.*

**Key words:** *indicator, indicative management, technical analysis.*

Термин «индикатор» является широко известным и часто применяемым, однако содержательные интерпретации сущности индикаторов в экономической литературе встречаются крайне редко. Чаще всего в ответ на вопрос о том, что же такое индикаторы, приводится пример с лакмусовой бумажкой или допускается отождествление индикаторов с показателями. На самом деле индикатор свидетельствует, точнее сигнализирует<sup>1</sup>, о происходящих изменениях. Если рассматривать индикаторы в данном контексте, то достаточно емким их определением можно считать следующее: «Индикатор представляет собой качественно-количественную характеристику исследуемого процесса или явления, отражающую его изменение в динамике или отклонение от нормативного значения» [1]. Данная дефиниция, синтезированная около десяти лет назад, не раз обсуждалась, при этом не вызвала серьезной критики. Более того, известны многие исследователи, придерживающиеся сходной точки зрения: А. В. Брякина [2], А. Н. Пилясов [3], Н. Е. Зимин [4], В. Н. Баринов [5]. Проверка временем и определенное единодушие, проявляемое отечественными авторами, позволяют считать данное определение объективным и убеждают в целесообразности опираться на него в дальнейших рассуждениях.

### Индикаторы vs показатели

Принципиальная позиция автора заключается в том, что следует демаркировать индикаторы и показатели. Показатель в экономических исследованиях фиксирует значение, характеризующее исследуемый процесс, в конкретный исторический промежуток времени, причем крайне непродолжительный, составляющий отдельную точку. Анализ

показателей является основой любых рассуждений, однако требует выполнения целого ряда аналитических процедур, сопутствующих получению результата: обобщающих, приводящих в относительные величины, сопоставительных и иных. Здесь же уместно сказать, что не более информативными, чем показатели, в экономических исследованиях оказываются векторы, которые указывают на направление происходящих изменений. Рассчитанные индексным методом индикаторы представляют собой симбиоз вектора и показателя и являются результатом аналитической обработки, позволяющей получить наглядное представление о динамике исследуемых процессов, причем в количественном выражении. По убеждению автора, в расчетах индикаторов следует использовать значения показателей, характеризующих исследуемый процесс (явление), в текущем и предыдущем периоде, чтобы получить их отношение, выразить его в процентах и отнять от полученной величины 100 %. В способе расчета индикаторов не содержится ничего нового. С позиции экономического анализа это тривиальный темп прироста, являющийся статистической характеристикой временного ряда. Оригинальность заключается в интерпретации данного индекса, проводимой с целью обособления индикаторного анализа в самостоятельное направление аналитической работы на основании наличия содержательных отличительных особенностей индикаторов. Так, индексный способ расчета позволяет получить одновременно качественную и количественную характеристики. Качественная сторона индикатора отражает сущность последствий, вызванных различными внешними событиями или внутренними возмущениями системы в определенный период времени, количественная – приращение численного значения индикатора, произошедшее в течение исследуемого

<sup>1</sup> В переводе с латыни индикатор (*indicator*) означает «указатель», «сигнализирующий».

промежутка времени вследствие флуктуаций, нарушающих равновесие системы. Такой прием в полной мере соответствует представлению об индикаторе как о характеристике, сигнализирующей о происходящих изменениях (табл. 1). В соответствии с этимологией этого понятия индикатор означает указатель. Мы предлагаем рассчитывать индикаторы в целях получения объективного представления о динамике происходящих процессов, с тем чтобы «указывать», в каком направлении следует двигаться и к чему стремиться, так как значения индикаторов представляют собой целевые ориентиры. Заметим, что индикаторный анализ – это одно из направлений аналитической работы, которое может выступать самостоятельно, а также предшествовать более глубоким исследованиям. Так, на основе анализа индикаторов можно сделать выводы о динамике происходящих изменений в особо значимых для экономической системы сферах функционирования. При этом набор (система) индикаторов, сформированный исследователем, должен быть исчерпывающим, подобным общему анализу крови, коим пользуются врачи, независимо от специализации и заболевания, которое они диагностируют. В зависимости от постановки задачи в отдельных ситуациях оказывается достаточно установить их набор, в других случаях – количественно определить значения или коридор значений каждого индикатора. В качестве эталонных значений индикаторов на практике могут применяться данные, полученные лидерами среди анализируемых объектов. Используя открытые данные, в соответствии с принципами и положениями теории динамического норматива, оказы-

вается возможным рассчитать индикаторы, сигнализирующие об изменениях, произошедших у лидирующих в референтной группе объектов, и рассматривать значения таких индикаторов в качестве целевых ориентиров для остальных участников выборки.

В случае необходимости проведения более глубоких исследований, сопряженных с каузальным моделированием, детерминированным факторным анализом, т. е. для решения иного класса задач, анализ индикаторов может выступать как подготовительный этап, требующий дальнейшей разработки.

Бесспорными преимуществами индикатора по сравнению с показателями являются: 1) *информативность* – при условии матричной формы записи индикаторы указывают на произошедшие изменения в течение исследуемого промежутка времени в разрезе оцениваемых плоскостей (двух и более); 2) *наглядность* – расчет индикаторов как цепных индексов позволяет определить позитивную, выраженную знаком «+», или негативную, выраженную знаком «-», направленность произошедших изменений; 3) *оперативность* – в условиях конкурентной среды управленческое решение, принятое недостаточно оперативно, способно причинить ущерб, оцениваемый как недовыпуск продукции, недополучение прибыли от реализации, сокращение доли продукции на рынке; усугубление технико-технологического отставания. Аналитическая содержательность, информативность и наглядность индикаторов минимизируют затраты времени на принятие объективного, обоснованного, а значит эффективного, управленческого решения.

Т а б л и ц а 1

*Индикаторы управления (примеры)*

Индикаторы мотивации человеческих ресурсов [6]	Индикаторы организационных условий сбалансированного развития региона [7]	Индикаторы сбалансированного развития региона [8, 9]
Рост удовлетворенностью основной частью оплаты труда. Рост удовлетворенностью дополнительной частью оплаты труда. Рост отдачи инвестиций в персонал. Повышение численности персонала, прошедшего обучение. Повышение численности персонала, прошедшего обучение с последующим совмещением профессий. Снижение текучести кадров. Повышение численности персонала, удовлетворенного условиями труда. Снижение социальной напряженности	Рост ВРП. Повышение степени признания самостоятельности региона. Рост инвестиций в основной капитал. Рост доходов консолидированного бюджета. Увеличение числа кластеров с участием субъектов региональной экономики. Рост промышленного производства. Рост объемов финансирования региональных программ (дифференцированный в зависимости от источника). Рост межбюджетных трансферов местным бюджетам (дифференцированный в зависимости от вида)	Рост ВРП. Рост промышленного производства. Рост объемов финансирования инвестиционных проектов (дифференцированный в зависимости от вида проекта: экономические; экологические; инновационные; социальные). Рост производства (дифференцированный в зависимости от вида экономической деятельности)

Указанные и другие сравнительные преимущества способствуют все большему применению индикаторов в исследовательских целях и в процессе принятия управленческих решений. Здесь же отметим еще одну особенность индикаторов, определяющую их привлекательность для ученых и бизнес-аналитиков. В эпоху становления цифровой экономики, конечно, нельзя не сказать о Big Data. Формирование огромных массивов информации, безусловно, является важным и даже необходимым, однако далеко не всегда. Нередко хозяйствующие субъекты оказываются ограничены в ресурсах. Нехватка квалифицированных кадров и времени может не позволить собрать большие данные. В ряде случаев анализ значительного числа показателей может оказаться просто нецелесообразным и неэффективным с точки зрения затрат и полученного результата. Наиболее востребованными в текущей управленческой практике и в большинстве исследовательских разработок являются не большие данные, а научно обоснованные индикаторы, верифицируемые, хорошо структурированные и объединенные в систему, элементы которой представляют собой совокупность необходимых и достаточных для проведения объективного анализа параметров.

### **Индикативное или индикаторное управление? Концепция индикативного управления**

Следуя логике предшествующих рассуждений, управление, основывающееся на определении качественно-количественных характеристик результатов функционирования системы, следует считать (называть) индикаторным управлением. С лингвистической точки зрения это видится обоснованным. Но в свете авторских разработок такое управление все же является индикативным. Итак, рассмотрим концепцию индикативного управления сложными системами, которыми являются: отдельные предприятия и предпринимательские структуры; организации, в том числе сферы образования, исследований и разработок; домохозяйства; органы власти и управления.

Концепция индикативного управления – это авторское видение проблемы обеспечения эффективного управления, отражающее реализацию функций управления при использовании сформированной особым образом системы индикаторов. Цели индикативного управления – это конкретные конечные результаты, которые формулируются в процессе индикативного планирования и разработ-

ки стратегических альтернатив или комбинации вариантов поведения системы. Новизна концепции заключается в оригинальной интерпретации функций управления и выделении индикативного *планирования, организации* инновационной деятельности, *мотивации* человеческих ресурсов, разработке индикативных прогнозов и *контроле* за достижением плановых значений контролируемых параметров.

Так, в современных условиях, субъекты мезо-, макро- и даже микроэкономического уровня оказываются вовлечены в согласовательную деятельность по поводу разработки и реализации планов, позволяющих им достичь собственных целей, не ущемляя при этом интересы остальных участников взаимодействия. Идеологом такой деятельности в нашей стране еще в 20-е гг. прошлого века выступал В. Базаров, в работах которого говорилось о перспективном планировании как о «разновидности научного исследования, требующего точного чертежа и строгого учета тех объективно необходимых ближайших преобразований, без которых здоровое развитие народного хозяйства немыслимо» [10]. Занимаясь разработкой методологии «перспективного планирования», Базаров сформулировал принцип организационного сочетания генетического и телеологического подходов в планировании, так как он считал, что при разработке перспективного плана необходимо совмещать целевое построение преобразований в народном хозяйстве (телеология) с проецированием в будущее фактической динамики настоящего (генетика) [11]. Реализация генетического подхода к планированию примерно в это же время нашла свое яркое отражение в работах Н. Кондратьева, также считавшего, что планирование и прогнозирование должны опираться на исследование статистики (текущего состояния экономики), динамики и генетики. Так, исследованные Кондратьевым длинные волны экономической конъюнктуры, описанные путем построения статистических рядов, отражающих статистику и динамику экономики, можно отнести к накоплению данных о наследуемых изменениях, повторяющихся в нескольких поколениях.

Получившие известность благодаря работам отечественных экономистов принципы перспективного планирования легли в основу разработки механизма целеполагания, определения сценариев поведения системы с учетом множественности ресурсных возможностей и потребностей субъектов, заинтересованных в развитии системы. Значи-

тельно позже подобный формат эффективного партнерства исследовался и популяризировался как индикативное планирование [12]. В настоящее время наблюдается повышенный интерес к со-созидательной деятельности с участием бизнеса, власти, населения, университетов, выступающих одновременно объектами и субъектами взаимодействия. Результатом научной рефлексии по этому поводу стало выделение и детерминация такой категории, как «структурное управление», т. е. управление в соответствии с согласованными целями, интересами и ценностными ориентациями субъектов управления, направленностью которого является создание и реализация стратегического партнерства акторов социально-экономических отношений [9]. Преемственность структурного управления и индикативного планирования является одним из поводов здесь и далее говорить об индикативном (а не индикаторном!) управлении.

Вкратце охарактеризуем остальные функции управления, рассмотрев их через призму применения специфического набора индикаторов.

Формирование экономики знаний (по определению М. Кастельса), или когнитивной экономики (в понимании Ф. Махлупа), априори предполагает организацию непременно инновационной деятельности, требуя от экономических систем непрерывного инновационного совершенствования [13]. Оптимистически настроенные авторы считают возможным говорить о становлении в нашей стране пятого технологического уклада, характеризующегося массовым применением инноваций в области микроэлектроники, информационных технологий, генной инженерии, биотехнологий. Действительно, начиная с 2006 г. изменились приоритеты развития национальной экономики – от «сырьевых» доминант в пользу «высокотехнологичных» [14]. Если раньше упор делался на стимулирование новых научных разработок, то теперь акцент смещается в сторону коммерциализации инноваций, о чем свидетельствует практика проведения научных исследований, например, в ведущих вузах страны. Однако по-прежнему в структуре видов экономической деятельности преобладают отрасли, относящиеся к третьему и четвертому технологическому укладам (ТУ), которые, в соответствии с принятой Росстатом классификацией, относятся к высокотехнологичным отраслям, но по сути таковыми не являются [15].

О необходимости организации инновационной деятельности красноречиво свидетельствует тот факт, что по результатам ежегодного исследования

«Глобальный индекс инноваций» Россия занимает 49-е место в мире, уступая Таиланду и значительно отставая от лидеров рейтинга – Швейцарии, Великобритании и Швеции<sup>2</sup>. Существенное отставание нашей страны от мировых лидеров по своей сути является дихотомичным. С одной стороны, синдром «сырьевого проклятия» не позволяет национальной экономике интенсивно развивать наукоемкий высокотехнологичный сектор [14]. При этом существенная дифференциация экономического пространства страны, поляризация регионального развития, различия в социально-демографических, культурных, географических и других условиях не способствуют формированию региональных подсистем и общенациональной инновационной системы. С другой стороны, региональные инновационные системы являются частью национальной инновационной системы, которая не только направляет вектор их развития, но и напрямую зависит от качества деятельности систем территорий. Автономное протекание микро-, мезо- и макроэкономических процессов обуславливает их низкую эффективность (каждого в отдельности) [15]. Процессом, способным гармонизировать усилия в направлении обеспечения перехода к новому технологическому укладу и формирования когнитивной экономики, является организация инновационной деятельности, предполагающая реализацию полного комплекса работ, начиная от разработки идеи и заканчивая ее коммерциализацией. Организация именно инновационной по своему содержанию деятельности в современных условиях означает эффективную реализацию функции организации, а индикаторами такой деятельности следует считать рост внедренных инноваций, повышение числа завершенных проектов, увеличение доли коммерциализированных проектов.

Функция мотивации человеческих ресурсов в условиях роста цены принимаемых управленческих решений, дефицита квалифицированных кадров, превращения локальных рынков в сети компетенций приобретает чрезвычайно важное значение. Не ставя перед собой задачу далее обосновывать значимость мотивации, остановимся на том, что для эффективной реализации данной функции крайне целесообразно использовать индикаторы, сигнализирующие о росте (снижении) мотивационной восприимчивости человеческих и

<sup>2</sup> The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation / Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincen. – Fontainebleau, Ithaca, and Geneva : Cornell University, INSEAD, World Intellectual Property Organization (WIPO). 400 p.

трудовых ресурсов в целом; повышении привлекательности отдельных видов деятельности, вызывающей миграционные процессы, и т. д. Эффективная реализация функции мотивации взаимосвязана с рассмотренной ранее функцией организации инновационной деятельности. В условиях мотивационного нигилизма, когда человеческие ресурсы оказываются слабовосприимчивыми к стимулирующим воздействиям, современные руководители в качестве одной из основных управленческих проблем рассматривают создание особых формальных и неформальных институциональных условий, благоприятствующих становлению когнитивной экономики, способствующих паритетному достижению интересов всех участников управленческого взаимодействия. Применительно к региональной и национальной экономике в целом И. Чупровой были выделены следующие формальные институты: традиции государственного регулирования социально-экономического развития; особенности государственного управления; содержание национальной структурной политики; особенности корпоративного менеджмента; уровень инициативности и инновационной активности граждан [15]. В группу неформальных институтов цитируемым автором были включены социокультурные факторы и инновационная психология [16]. «Инновационная психология» – особая психологическая модель поведения, позволяющая модифицировать знания и опыт, включающая следующие основные элементы: наличие у агента знаний и умений по комбинированию факторов производства (коммерциализируемой бизнес-идеи); развитая институциональная инфраструктура, стимулирующая восприятие и тиражирование инноваций; психологическая потребность пойти на риск введения новой комбинации, потребность в создании таких комбинаций. Это понятие было введено в научный оборот профессором Сухаревым [16–18]. Разделяя его позицию, мы отнесли инновационную психологию к неформальным институтам, так как функции, средства и методы деятельности не определяются формальными правилами.

Последней из рассматриваемых, но отнюдь не наименее значимой, является функция контроля, для реализации которой расчет индикаторов оказывается весьма продуктивным и целесообразным. Здесь уместно сказать о передовом и полезном для остальных уровней управления опыте разработки общенациональной и региональных стратегий социально-экономического развития. Базовым

документом стратегического планирования в настоящее время является Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», принятие которого создало законодательные условия для формирования сквозной системы стратегического планирования, пронизывающей все уровни публичной власти от федерального центра до муниципальных образований<sup>3</sup>. В соответствии с данным законом цели регионального развития декомпозируются на подцели и уточняются с помощью целевых ориентиров, достижение которых оценивается посредством анализа соответствующих индикаторов. Отрядным является тот факт, что аналитическая работа проводится именно с использованием индикаторов, а не показателей, при этом формирование системы индикаторов, установление их значений (допустимого коридора) является согласовательным и научно обоснованным, так как представляет собой результат обсуждений, проводимых с участием исполнительных органов государственной власти, представителей бизнеса и научного сообщества (табл. 2).

Комментируя индикаторы, представленные в табл. 2, следует отметить, что каждый из них имеет прямое предназначение, а также косвенным образом может указывать на происходящие изменения, т. е. каждый индикатор предполагает многократное использование в аналитических, исследовательских и управленческих целях. Так, индикатор «повышение посещаемости учреждений культуры» указывает на степень достижения одной из подцелей социально-экономического развития муниципального образования, а также сигнализирует о процессах, приводящих к формированию региональной идентичности. Например, Воронеж в 2016 г. занял 9-е место среди городов РФ по привлекательности для посещения туристами. Этому способствовало проведение Платоновского фестиваля и целого ряда других массовых культурных мероприятий, превращающих столицу Центрально-Черноземного региона в центр событийного туризма, о чем косвенным образом свидетельствует рассматриваемый индикатор (наряду с прочими индикаторами, непосредственным образом указывающими на данное явление). В связи с этим еще раз подчеркнем, что небольшим по количеству

<sup>3</sup> Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)

*Индикаторы достижения целей социально-экономического развития страны, регионов и муниципалитетов в рамках реализации Стратегии-2035 (фрагмент)*

Задачи	Индикаторы
Цель 1. Формирование благоприятной социальной среды, обеспечивающей развитие человеческого капитала.	
1.1. Улучшение демографической ситуации	
1.1.1. Обеспечение естественного прироста населения	Повышение коэффициента рождаемости; снижение коэффициента смертности; естественный прирост населения
1.1.2. Обеспечение устойчивого миграционного прироста населения	Миграционный прирост населения
1.1.3. Повышение качества жизни	Увеличение продолжительности жизни; повышение доли населения, удовлетворенной качеством услуг здравоохранения; снижение доли умерших от болезней системы кровообращения и от новообразований; снижение младенческой смертности
1.2. Повышение доступности и качества образования	
...	...
1.3. Создание условий для роста человеческого капитала молодежи	
1.3.1. Содействие личностной самореализации молодежи	Повышение доли молодых людей, участвующих в деятельности молодежных общественных объединений
1.4. Создание современной индустрии отдыха, спорта и досуга	
1.4.1. Совершенствование условий для развития массовой физической культуры и спорта	Повышение доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом; повышение уровня обеспеченности спортивными сооружениями
1.4.2. Создание условий для повышения качества и разнообразия услуг индустрии спорта, отдыха и досуга	Повышение посещаемости учреждений культуры всех типов (театров, концертных организаций, музеев и музеев-заповедников, парков культуры и отдыха, зоопарков, общедоступных библиотек, кинозалов)
Цель 2. Обеспечение устойчивого экономического развития	
2.1. Инновационное развитие экономики, в том числе сферы IT-технологий	
2.1.1. Развитие инновационной инфраструктуры	Повышение удельного веса организаций, осуществляющих инновационную деятельность, в общем количестве обследуемых организаций; прирост объема инновационных товаров, работ, услуг; прирост объема продукции (работ, услуг), производимой субъектами малого и среднего предпринимательства; объем работ и проектов в сфере научных исследований и разработок
...	...

набором индикаторов оказывается возможным представить динамические изменения, происходящие в сложных экономических системах, начиная от предприятия и заканчивая национальной экономикой. Сформировать такой набор – сложная гносеологическая задача, в результате решения которой получают инструмент для реализации всех управленческих функций, в первую очередь планирования и контроля.

Обобщая сказанное ранее, отметим, что основное содержание индикативного управления раскрывается через его функции: 1) планирование перспективных направлений развития сложных экономических систем на основе использования набора индикаторов; 2) контроль качества результирующих процессов; 3) рекрутинг и мотивация человеческих (трудовых) ресурсов; 4) активизация инновационной деятельности экономических субъектов. Реализация каждой функции предполагает применение соответствующих индикаторов. В связи с этим

возникает наиболее сложный вопрос: сколько и каких именно индикаторов необходимо использовать в управленческой практике?

### Система индикаторов управления

Проводя исследования, посвященные промышленным предприятиям, ранее мы указывали, что сущность индикативного управления заключается в разработке и принятии эффективных управленческих решений в области управления человеческими ресурсами с целью побуждения их к инновационному совершенствованию производственной деятельности, активизации интеграционных процессов, а также реализации достижений концепции TQM, основывающихся на сравнительном анализе характеризующих эти направления индикаторов [1]. В настоящее время наша позиция существенно не изменилась. Отвечая на вопрос, какого рода индикаторы в полной мере способны сигнализировать о происходящих на микроэконо-

мическом уровне изменениях, мы склонны выделять следующие группы: индикаторы управления качеством бизнес-процессов; индикаторы мотивации человеческих ресурсов; индикаторы управления интеграционными процессами; индикаторы управления инновационными процессами. Каждая группа индикаторов, по нашему мнению, соответствует одному из наиболее значимых для оценки жизнеспособности хозяйствующего субъекта направлений. Выбор указанных направлений не является случайным. В целях получения объективной картины на разных этапах исследования и в разные промежутки времени (на протяжении последних десяти лет) применялось сочетание методов многофакторного анализа, в том числе методов экспертного оценивания. Идея заключалась в том, чтобы сформировать систему индикаторов, сигнализирующих об изменениях в жизненно важных для организма предприятия (организации, региона и т. п.) «органах». Учитывая потребность руководителя «держать руку на пульсе», мы постарались выделить контрольные подсистемы, анализ функционирования которых является необходимым и достаточным для принятия эффективного управленческого решения. При этом мы старались максимально сузить, но актуализировать набор индикаторов, чтобы сократить продолжительность аналитической работы и обеспечить подготовку и принятие управленческого решения в сжатые сро-

ки с использованием объективной исчерпывающей информации. Структура системы индикаторов, сформированной в соответствии с указанными выше требованиями, представлена в табл. 3.

### Критика Нортон и Каплана

Отечественные экономическая наука и управленческая практика существенно отличаются от зарубежных. Основное различие заключается в методологии проводимых исследований и последовательности действий, предшествующих получению методического результата. «Блокчейн» получения практикоориентированных методических приемов в России включает в себя: синтезирование подхода в организациях сферы образования, исследований и разработок → апробация подхода в рамках проведения исследования → возникновение спроса → практическая реализация и тиражирование подхода. Такая последовательность информационно и функционально насыщенных мероприятий соответствует сложившимся традициям, однако на этапе «возникновение спроса» ответной реакции может не наблюдаться (разработка оказывается невостребованной). В соответствии с отечественным историческим опытом на практике применяются разработки, появившиеся в стенах научно-исследовательских и образовательных учреждений, преодолевшие указанный «порог». Зарубежная практика, напротив, богата событиями обратной последовательности.

Т а б л и ц а 3

Матрица индикаторов управления экономическими системами микроэкономического уровня

Функции управления	Приоритетные направления совершенствования управления			
	Управление качеством бизнес-процессов	Управление человеческими ресурсами	Управление интеграционными процессами	Управление инновационной деятельностью
Планирование	Оптимизация загрузки производственной мощности	Сокращение текучести кадров	Рост капитализации	Повышение числа инновационной активности подразделений Повышение численности инновационной активности персонала
	Рост эффективности производства	Повышение производительности труда		
	Рост конкурентоспособности			
Организация	Повышение интенсивности рабочих процессов	Оптимизация численности персонала	Повышение инвестиционной привлекательности предприятия	Повышение удельного веса инновационной продукции
Мотивация	Сокращение времени простоев по производственным причинам	Повышение интенсивности использования фонда рабочего времени	Повышение ROI	Повышение численности персонала, прошедшего обучение
Контроль	Повышение оперативности	Рост удельного веса работника со стажем работы более 5 лет	Удельный вес продукции на локальном рынке	Увеличение горизонта планирования
	Повышение автоматизации		Повышение регламентированности	Увеличение инновационной номенклатуры



Так, из цехов заводов и офисных помещений на страницы учебников по менеджменту шагнули: матрица BCG, матрица Мак-Кинзи, концепция TQM, идеи бережливого производства и многие другие разработки, авторы которых не были преподавателями колледжей и университетов. Зарубежную теорию управления обогатили работы Анри Файоля, Джека Уэлча, Ли Якокки и многих других профессиональных менеджеров. Промежуточное положение среди выделенных подходов занимает сбалансированная система показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном [19], отдельные положения которой мы считаем необходимым рассмотреть в рамках данной статьи.

В первоначальном классическом варианте, опубликованном еще в 1996 г. [20], сбалансированная система показателей содержит четыре проекции, представляющие стратегически важные аспекты деятельности компании: финансовые результаты; работа с клиентами; организация внутренних бизнес-процессов; инновации, обучение и организационное развитие. Сравним эти проекции с подсистемами разработанной нами системы индикаторов управления (рисунок).

Существенное отличие указанных подходов заключается в критерии группировки показателей (в первом случае) и индикаторов (во втором случае). Нортон и Каплан выделили наиболее важные, по их мнению, плоскости, подлежащие аналитической оценке.

В исследовании индикаторов мы руководствовались функциональным подходом и стремились охватить вниманием не просто значимые, а лимитирующие развитие современных организаций и систем более высокого уровня направления. Безусловно, получение прибыли означает экономическую целесообразность любых преобразований. Однако, если говорить об обеспечении устойчиво-

го сбалансированного развития, то достижение экономической эффективности является лишь одним из ее элементов наряду с социальной, экологической и инновационной составляющими [21]. Кроме того, современные предпринимательские структуры оцениваются, скорее, с позиции капитализации, представляющей собой индикатор их рыночного положения. Последние утверждения являются свидетельством того, что оценка финансовых результатов оказывается в настоящее время неактуальной. В отличие от оценки финансовых результатов, более информативным и ценным для исследователей является анализ индикаторов, в том числе интеграционных процессов (например, индикатор роста капитализации). Проекция «работа с клиентами» также представляется узкой, не позволяющей получить достаточно аналитической информации. На результаты работы с клиентами в полной мере указывают индикаторы мотивации человеческих ресурсов и индикаторы управления качеством бизнес-процессов, сигнализирующие одновременно о многих других аспектах управленческого взаимодействия (удовлетворенности трудом, уровне трудовой мотивации, толерантности работников друг к другу, руководству и потребителям и пр.). Такие проекции, как «организация внутренних бизнес-процессов» и «инновации, обучение и организационное развитие», не утратили своей актуальности, однако набор показателей, предложенных авторами для применения в оценочных целях, требует пересмотра. В целом следует признать революционность BSC, ее универсальность, доступность и пригодность к практической реализации, однако с некоторыми допущениями и уточнениями. На этом фоне дополнительными преимуществами авторского подхода к формированию системы индикаторов являются его модульность и возможность дополнять систему элемен-

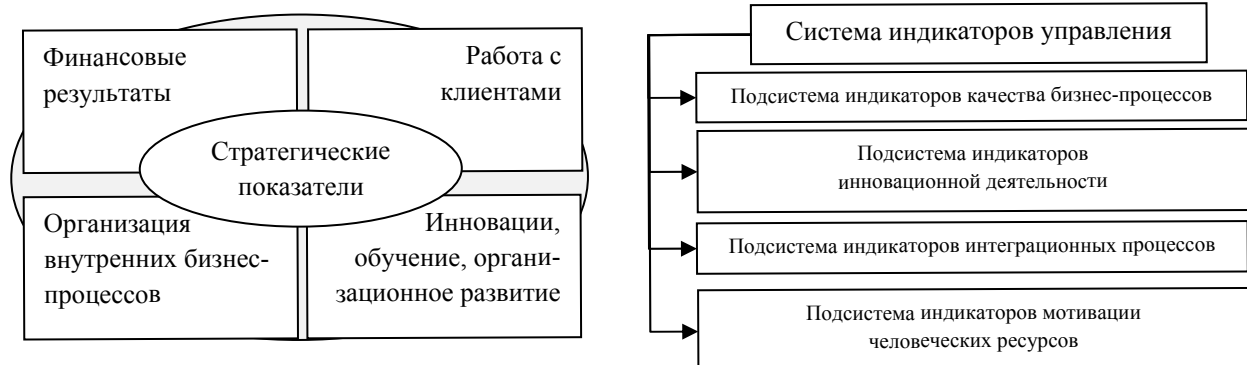


Рисунок. Структура системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и системы индикаторов (концепция индикативного управления)

тами в соответствии с изменениями, происходящими во внутренней и внешней среде, а также в соответствии с изменением парадигмы управления, возникновением новых концепций и теорий. Так, сохраняя приверженность функциональному подходу, в перспективе разработка индикаторов может быть проведена в разрезе функций организации, выделенных Г. Клейнером: производственной, реализационно-маркетинговой, ресурсно-спросовой, финансово-инвестиционной, бюджетно-налоговой, градообразующей, образовательной, воспитательной, инновационной, социальной, информационно-познавательной, институциональной, информационно-сигнальной, консолидирующей [22].

Кроме того, перспективы дальнейших исследований видятся в следующем. Так как официальной методологией в настоящее время является проектный подход, в структуре системы индикаторов, конечно, следует выделить подсистему, позволяющую оценивать эффективность и результативность проектного управления. Этому направлению непременно будут посвящены наши дальнейшие исследования.

Индикативное управление представляет собой процесс, при котором управленческие решения принимаются на основе анализа складывающейся ситуации путем выявления ее направленности и количественной оценки содержания. Индикаторы, являющиеся инструментом индикативного управления, позволяют наглядно отобразить изменения, проте-

кающие внутри объекта управленческих воздействий. Индикатор, по мнению автора, – это качественно-количественная характеристика исследуемого процесса или явления, отражающая его изменение в динамике или отклонение от нормативного значения. Система индикативного управления включает в себя четыре подсистемы: подсистему индикаторов управления качеством инновационных процессов, подсистему индикаторов управления инновационными процессами, подсистему индикаторов управления мотивацией человеческих ресурсов, подсистему индикаторов управления интеграционными процессами. Эффективность индикативного управления зависит от соблюдения при его реализации таких принципов, как соответствие структур управления целям индикативного совершенствования, построение сети инновационных процессов в соответствии с системой индикативного управления, комплексное использование инструментария индикативного управления и других. Концепция индикативного управления отражает авторское видение перспективных направлений использования в управлении сформированной особым образом системы индикаторов. Она соответствует современным представлениям о методах принятия управленческих решений на основе использования индикативных критериев, а также совокупности действий, направленных на совершенствование функционирования экономической системы в соответствии с индикативными прогнозами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сироткина Н. В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде : теория, методология, практика / Н. В. Сироткина. – Воронеж : Научная книга, 2008. – 322 с.
2. Брякина А. В. Методы и инструменты эффективного менеджмента на предприятии / А. В. Брякина // Территория науки. – 2010. – № 15 (16). – С. 9–13.
3. Пилясов А. Н. Города российской Арктики : сравнение по экономическим индикаторам / А. Н. Пилясов // Вестник Московского государственного университета. Серия 5 : География. – 2011. – № 4. – С. 64–69.
4. Зимин Н. Е. Оценка финансовой безопасности предприятий по индикаторам использования капитала / Н. Е. Зимин // Международный научный журнал. – 2017. – № 2. – С. 34–37.
5. Баринов В. Н. Стратегическое управление сбалансированным развитием региона / В. Н. Баринов, С. В. Свиридова, С. А. Самодурова. – Курск : Деловая полиграфия. – 2017. – 284 с.
6. Полева Н. А. Управление человеческими ресурсами предприятий в условиях низкой мотивационной

восприимчивости / Н. А. Полева, Н. В. Сироткина, А. А. Черникова. – Воронеж : Научная книга, 2012. – 277 с.

7. Волкова А. Г. Критерии и индикаторы сбалансированного развития региона / А. Г. Волкова, И. Н. Воронцова, В. Б. Артеменко // Регион : системы, экономика, управление. – 2016. – № 4 (35). – С. 79–84.

8. Гончаров А. Ю. Управление сбалансированным региональным развитием : проблемы и перспективы / А. Ю. Гончаров ; под ред. проф. Н. В. Сироткиной. – Воронеж : Научная книга, 2016. – 186 с.

9. Гончаров А. Ю. Структурное управление развитием региона / А. Ю. Гончаров ; под ред. проф. Н. В. Сироткиной. – Воронеж : Новопресс, 2016. – 298 с.

10. Базаров В. А. К методологии перспективного планирования / В. А. Базаров. – М. : Госплан СССР, 1924. – 80 с.

11. Базаров В. А. О методологии построения перспективных планов // Плановое хозяйство. – 1926. – № 7. – С. 9–15.

12. Ахенбах Ю. А. Формирование и развитие научно-производственных кластеров в регионе : теория,

методология, практика / Ю. А. Ахенбах ; Институт менеджмента, маркетинга и финансов. – Воронеж : Научная книга, 2012. – 424 с.

13. *Титова М. В.* Региональная инновационная политика : разработка и реализация в условиях экономики знаний / М. В. Титова ; под ред. проф. Н. В. Сироткиной. – Воронеж : Научная книга, 2016. – 188 с.

14. *Doroshenko S. V., Shelomentsev A. G., Sirotkina N. V., Khusainov B. D.* Paradoxes of the «natural resource curse» regional development in the post-soviet space // Экономика региона. – 2014. – № 4. – С. 81–93.

15. *Чупрова И. Ю.* Инновационная стратегия развития региона / И. Ю. Чупрова ; под ред. проф. Н. В. Сироткиной. – Воронеж : Новопресс, 2016. – 184 с.

16. *Сухарев О. С.* Региональная экономическая политика : структурный подход и инструменты (теоретическая постановка) / О. В. Сухарев // Экономика региона. – № 2. – 2015. – С. 9–23.

17. *Сухарев О. С.* Эволюционная макроэкономика : институциональные изменения, благосостояние, пове-

дение агентов и рост / О. В. Сухарев. – Саратов : СГСЭУ, 2011. – 108 с.

18. *Сухарев О. С.* Экономическая теория индустриализации / О. С. Сухарев // Вестник Пермского университета. – 2015. – № 2 (25). – С. 6–14.

19. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.

20. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January/February. – P. 76.

21. *Чудинова Л. Н.* Инвестиционное обеспечение устойчивого сбалансированного развития региона : теория, мировая и российская практика / Л. Н. Чудинова ; под ред. проф. Н. В. Сироткиной. – Воронеж : Научная книга, 2016. – 203 с.

22. *Клейнер Г. Б.* Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 224 с.

*Воронежский государственный университет  
Сироткина Н. В., доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики и управления организа-  
циями*

*E-mail: docsnat@yandex.ru*

*Voronezh State University  
Sirotkina N. V., Doctor of Economics, Professor of  
Economics and Organization Management Department  
E-mail: docsnat@yandex.ru*