На правах рукописи

КОВАЛЕНКО Екатерина Анатольевна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор **Леонова Татьяна Иннокентьевна**

Официальные оппоненты:
Мкртчян Тамара Рубеновна
доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна», профессор кафедры экономики и финансов

Фоменко Наталья Михайловна
доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», профессор кафедры национальной и региональной экономики

Ведущая организация – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

Защита состоится «___» _____ 2026 года в ___ часов ____ минут на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте https://unecon.ru/nauka/dis-sovety/dissertaczii-predstavlennye-v-spbgeu/ федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан « _____ » _____ 2026 г.
Ученый секретарь
диссертационного совета Головцова И.Г.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях возрастает необходимость совершенствования деятельности бюджетных организаций Российской Федерации, как предоставляющих государственные услуги организациям и населению, обеспечивающих качество жизни, безопасность и развитие страны. Так, к бюджетным организациям относятся органы управления, армия, суды, прокуратура, учреждения социально-культурной сферы, науки, образования, здравоохранения. Деятельность бюджетных организаций в значительной мере способствует достижению стратегических целей, сформулированных в Указе Президента от 07 мая 2024 г.

Вместе с тем, для развития теории менеджмента требуется проработка некоторых вопросов в области управления бюджетными организациями (БО), а именно, таких как:

– необходимость построения комплексной модели управления БО, (входа – выхода, результатов) в рамках классических подходов в теории менеджмента;

– дельнейшее развитие цифровых технологий в управлении БО;

– уточнение терминологии и формирования методологии оценки результативности и эффективности управления БО;

– более глубокая проработка содержания эффективности бюджетных средств, в русле общей теории эффективности в бюджетной сфере.

Таким образом, актуальность темы диссертации обусловлена требованием построения научно обоснованной модели управления БО в условиях цифровизации, на основе которой возможно разработать методические подходы к оценке результативности и эффективности управления БО. Необходимость решения подобных вопросов определила цель и задачи диссертационного исследования.

Степень разработанности научной проблемы

Принципы управления, в том числе управления бюджетными организациями рассматривались в трудах А.В. Барташевича, И. А. Бачуринской, А. Г. Бездудной, А. С. Будагова, С.П. Борисовой, М.Х. Вахабовой, И. Г. Головцовой, Е.А.Горбашко, И.А. Гришуниной, А.В. Тихонова, М.М. Тайсумовой, А.А. Киселевой, В. А. Макеева, А.А. Мерзлякова, А.М. Моисеева, Е. В. Песоцкой, Г.А. Пестовой, Е. Ю. Плешаковой, А. В. Харламова, В. С. Чекалина, А.Н. Цветкова, Н.М. Фоменко, Н.Д. Эмирова, И.С. Юдина, Н. И. Яшиной и других.

Вопросы эффективности управления БО и использования бюджетных средств освещали в своих работах такие ученые как И.И. Антонова, М. Ю. Алашкевич, М.П. Афанасьев, А. Ю. Беляев,

Н.А. Бусуёк, И. П. Денисова, Р.В. Зайцев, М. Э. Кеворкова, А. А. Киселева, А.Б. Кичикова, Т. С. Корчагина, Н.Л. Кремповая, Ж. Ю. Кургаева, Л.М. Макарова, С. А. Машанова, А.В. Михайлова, Т.Р. Мкртчян А.А. Пономарева, Е.В. Рассоха, Т.Ю. Серебрякова, А.А. Соколов, Г.Ю. Стукалова, О.И. Тишутина, Н.Н. Шаш, М.О. Юркин и другие.

Тема цифровизации затронута в работах таких ученых как М. А. Ананьин, А.В. Бабкин, И. Р.Гумеров, Т. В. Деева, Т. С. Зинина, Н. А. Калашников, Е. Г. Калязина, Д. В. Кузин, Т. И. Леонова, М. А. Мирошниченко, Л. С. Рубан, П. Б. Рудник, Ж. В. Селезнева, Н. А. Солопова, Е. М. Стырин, О. М.Трофимова, О. М. Шевченко, А. И. Яруничев и другие.

Исследованиям эффективности управления и оценки деятельности учреждений здравоохранения, включая вопросы качества медицинской помощи, результативности, цифровизации и эффективности использования бюджетных средств посвящены работы Е. В. Андреева, Р. Ш. Азаматова, М. В. Борисовой, Н.П. Братишко, Т. И. Валецкой, И. Р. Валиева, А. В. Ведерникова, И.Н. Гатиловой, Е.А. Горбашко, Н.С. Григорьева, А.Е. Демкиной, Н.В. Заболотной, А.Т. Заболотного, Т.И. Зворыкиной, И. А. Киреевой, Э. Ф. Киреевой, М. В. Кравцовой, А.Н. Коробейниковой, А. Б. Латыпова, А. Л. Линденбратена, В. М. Мануйлова, А.А. Моисеенко, Г. Т. Мустафиной, Л. Р. Назмиевой, Г.М. Орлова, М. Ю. Павловой, Н. П. Саниной, Н. М. Сергеевой, А. Б. Тимурзиевой, Н. М. Фоменко, Е.А. Хансуваровой, , М. А. Шарафутдинова, Н. Х. Шарафутдиновой и других.

В научной литературе имеется множество исследований в данной предметной области, однако на настоящий момент недостаточно проработана модель управлению БО с учетом требований теории менеджмента, наблюдается наличие нечетких и порой противоречивых методик по оценке результативности и эффективности управления БО. Имеется неоднозначность общего понимания содержания категории эффективности управления БО и эффективности бюджетных средств. Также в научных источниках недостаточно освещена проблема формирования цифровизации управления БО и цифровой зрелости. Обзоры научных и нормативных источников характеризуют то, что в области управления БО имеются открытые вопросы, требующие решения и дальнейшего изучения с целью формирования модели управления БО в условиях цифровизации.

Целью диссертационной работы является развитие теоретических и методических основ управления бюджетными организациями (БО) в условиях цифровизации, в частности, разработка

модели управления БО и оценка цифровой зрелости, формирование совокупного показателя результативности и эффективности управления БО, методического подхода к определению эффективности использования бюджетных средств организации, в том числе для учреждений здравоохранения.

Задачи диссертационного исследования:

1. Разработать базовую модель управления БО и раскрыть элементы ее определяющие.
2. Разработать методику оценки цифровой зрелости управления БО.
3. Определить состав показателей совокупной оценки эффективности и результативности управление БО.
4. Разработать методический подход к оценке эффективности бюджетных средств БО.
5. Разработать методику оценки эффективности и результативности управления БО в учреждениях здравоохранения.

Объектом исследования являются бюджетные организации (БО), в том числе учреждения здравоохранения.

Предмет диссертационной работы включает теоретические основы (принципы, закономерности, механизмы и методы) управления деятельностью БО как составной части теории менеджмента, методологические основы формирования эффективности и результативности управления в бюджетной сфере, в том числе для здравоохранения.

Теоретическая основа исследования представляет общепринятые результаты фундаментальных работ в областях теории менеджмента, систем управления, теории эффективности, бюджетной сферы, оценки управления.

Методологическая основа диссертационной работы построена на применении общих научных методов: сравнения, логики, анализа, классификации; методов менеджмента, в том числе построения систем управления, формирования функций управления и процессов, построения системы сбалансированных показателей, выявления причинно- следственных связей; специальных методов: а именно, методов бережливого производства, определения бюджетной эффективности, анализа деятельности медицинских учреждений.

Информационная основа работы включает нормативно-правовые акты Российской Федерации (законы, Бюджетный Кодекс, указы, постановления и другие), связанные с деятельностью и управлением бюджетными организациями в условиях цифровизации; стандарты в области построения систем управления, в том числе ГОСТ Р

9001-2015, стандарты в области бюджетных отношений, в том числе стандарт 104 СГА; информационные системы в области здравоохранения, собранный автором массив показателей деятельности учреждения здравоохранения, отраженных в публичных отчетах.

Обоснованность результатов работы определятся использованием общепризнанных фундаментальных результатов научных исследований в областях общей теории менеджмента, государственного и муниципального управления, цифровой трансформации, теории эффективности управления, в том числе в бюджетной сфере; нормативно-правовых актов, стандартов и методических указаний, регламентирующие сферу деятельности БО.

Достоверность диссертации обусловлена логикой изложения, последовательно раскрывающей решение поставленных задач, применением арсенала общих методов исследования, в том числе методов менеджмента, многокритериального анализа, методов расчета бюджетной эффективности, расчетом показателей публичных отчетов учреждений здравоохранения, аргументацией выводов.

Содержание диссертации соответствует Паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмента» по пунктам: **6.** Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; **26**. Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса; **32.** Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение).

Научная новизна диссертации состоит в разработке модели управления БО в условиях цифровой трансформации, а также в разработке методических рекомендаций для оценки совокупной результативности и эффективности управления БО, в том числе в учреждениях здравоохранения

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. В развитие теории менеджмента разработана базовая **модель управления бюджетной организацией (БО),** построенная на принципах и законах теории менеджмента, и учете особенностей управления БО, для которых важны составляющие, такие как: гос. задания, оказание гос. услуги, использование бюджетных средств, гос. закупки и другое; представляющая комплексную совокупность всех необходимых элементов системы управления: входа, функций управления, процессов, выхода и обратной связи; отличие представленной модели от имеющихся в источниках состоит в комплексном представлении, структурированном с позиции теории менеджмента и авторской интерпретации

результирующих показателей управления по трем уровням результатов (сбалансированной системы показателей- ССП, совокупной результативности и эффективности, общей полезности для общества); научная значимость состоит в том, что модель является базой для разработок методических рекомендаций, в частности для оценки цифровой зрелости БО, совокупной результативности и эффективности управления БО.

2. Разработана **методика оценки цифровой зрелости БО,** которая позволяет оценить текущий уровень цифровой трансформации управления на основе оценки показателей по предложенным укрупненным группам, и комплексного показателя цифровой зрелости БО; методика отличается от предложенных в источниках содержанием предложенных групп показателей, видом функции комплексного показателя и их адаптации к особенностям организаций государственного сектора, значимость методики состоит в возможности ее использования для оценки уровня цифровой зрелости БО.

3. Введен в научный оборот **показатель совокупной оценки** результативности и эффективности управления БО; **представлен состав показателей совокупной оценки результативности и эффективности управления БО**, включающий: показатели результативности в соответствии с ССП по составляющим четырех групп: 1) выполнение гос. задания (ГЗ) и состав клиентов, 2) выполнение процессов, 3) эффективность финансов и использования бюджетных средств, 4) развитие и персонал, как соотношения плановых и фактических значений; показатели эффективности (более подробно раскрытые в 4-ом пункте новизны) и комплексный показатель совокупной оценки. Состав совокупной оценки *в отличие* от существующих имеет больший охват составляющих показателей и наличие комплексного показателя, что делает оценку результативности и эффективности управления БО более объективной.

4. Разработан авторский **методический подход к оценке эффективности бюджетных средств** бюджетных организаций, отражающий показатели эффективности управления БО, включающий экономико-управленческую эффективность как соотношения фактических эффектов (по группам управленческих и экономических эффектов) к величине бюджетных средств и показатели продуктивности, отличающийся большим количеством необходимых показателей эффективности в соответствии с требованиям к оценке эффективности бюджетных средств, регламентированных в государственных стандартах эффективности. Значимость предложенного подхода состоит в более объективной оценке эффективности бюджетных средств за счет

включения большего количества оценочных показателей.

5. Разработана **методика совокупной оценки результативности и эффективности управления учреждениями в здравоохранении**, в которой на основе разработанного состава показателей с учётом особенностей деятельности организаций здравоохранения предлагаются этапы: 1) определение результатов по ССП: выполнения гос. задания и социально- медицинский эффект, показателей процессов, оценки достигнутого уровня эффективности и использования бюджетных средств, уровня развития медицинского персонала и инноваций, 2) рассмотрение состава стоимостных и не стоимостных эффектов для определения уровня достигнутой эффективности бюджетных средств, 3) расчет комплексного показателя оценки управления в учреждении здравоохранения; методика позволяет производить более углублённую оценку за счет включения большего количества оценочных показателей для учреждений здравоохранения, что отличает ее от представленных в источниках, возможность использования методики подтверждается апробаций в учреждении, на примере НИИ скорой помощи им. И. И. Джанелидзе.

Теоретическая значимость исследования определяется развитием теории менеджмента в области управлению бюджетными организациями, включающим разработку модели управления БО как классической системы управления; показателей цифровой зрелости управления БО, формулировку совокупной оценки результативности и эффективности управления БО, похода к определению бюджетной эффективности.

Практическая значимость исследования состоит в разработке методики оценки результативности и эффективности управления в учреждениях здравоохранения и рекомендаций по результатам применения в БО для выработки направлений совершенствования управления.

Апробация результатов исследования проведена в ходе: национальной научно-практической конференции специалистов, учёных, аспирантов и студентов с международным участием «Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития» (Санкт-Петербург, 01 февраля 2025 г.); международной научно-практической конференции «Национальные концепции качества: роль качества в стратегиях социально-экономического развития в новом мире» (Санкт-Петербург, 18-22 октября 2024 г.); 8-м международном экономическом симпозиуме, посвященному 300-летию Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, 11–13 апреля 2024 г.); III международной научно-практической конференции

«Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды» (Санкт-Петербург, 16–17 ноября 2023 г.); международной научно-практической конференции «Цифровая экономика и финансы» (Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 г.); международного круглого стола «Трансформация механизма государства в период становления и развития инновационного электронного государства» (Минск, 27 октября 2023 г.); международной научно-практической конференции «Интеллектуальная инженерная экономика и индустрия 5.0 (ЭКОПРОМ)» (Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2023 г.); IV национальной научно-практической конференции с международным участием «Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность» (Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 г.).

Публикации включают: 16 работ общим объемом 6,1 п.л. (4,3 п.л. авторских), в т.ч. 5 работ в рекомендованных ВАК изданиях, общим объёмом 2,3 п.л. (авторских – 1,5 п.л.).

Структура диссертации включает введение, три главы, заключение, список используемых источников и приложения.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. В развитие теории менеджмента разработана базовая модель управления бюджетной организацией (БО), построенная на принципах и законах теории менеджмента, и учете особенностей управления БО; представляющая комплексную совокупность всех необходимых элементов системы управления: входа, функций управления, процессов, выхода и обратной связи.

Формирование модели управления БО в условиях цифровизации требует учета особенностей содержания управленческих процессов БО, состоящие в том, что элементами управления выступают: государственные услуги – услуги, предоставляемые гражданам и организациям органами государственной власти и подведомственными учреждениями в целях реализации социальных гарантий и прав населения; государственное задание (государственный заказ на услуги) – инструмент реализации государственной политики, определяющий объем, содержание и качество государственных услуг, финансируемых за счет бюджетных средств; государственный контроль; государственные закупки – механизм ресурсного обеспечения деятельности государственных учреждений, включая закупку оборудования и услуг, необходимых для реализации государственных функций; заинтересованные стороны – граждане и организации (получатели услуг), органы власти, персонал учреждений, общественные

организации, бизнес-структуры и иные участники, вовлеченные в процессы предоставления и оценки услуг.

Элементы системы управления БО включают: субъекты управления (лидерство, полномочия, структура управления, организационная культура); объекты управления (люди, предметы труда, средства труда, процессы организации, в том числе жизненного цикла производства); принципы управления (целенаправленности, клиентоцентричности, оптимальности) и подходы к управлению (проектный, процессный, ситуационный); функции управления (принцип PDCA); методы управления (общие и специальные) (рис. 1). Результаты управления БО могут быть рассмотрены на 3х уровнях.

Первый уровень результатов управления, отражает состав системы сбалансированных показателей (ССП) бюджетной организации, включающий четыре группы результатов:

- Государство и клиенты (население). Блок включает выполнение государственного задания, получение сопутствующих эффектов и формирование клиентской базы. Ключевым приоритетом является выполнение плановых объемов и качества услуг по гос. заданию и как результат- получение социально-экономических эффектов: снижение социальной напряженности, рост доступности услуг для уязвимых групп и поддержка общественного развития.

- Финансы. Эффективность управление бюджетными средствами. Данный вектор ориентирован как на сокращение расходов, устранение потерь и рост отдачи от бюджета с помощью методов, например, бережливого производства и роста производительности.

-Процессы. Выполнение процессов, достижение качества процессов и их результатов, соответствующих требованиям и оптимизации. Это включает не только количественные показатели (например, охват аудитории), но и качественные - скорость оказания услуг и соответствие ожиданиям получателей.

- Развитие. Инновационный потенциал и кадровая эффективность. Данный компонент касается развития кадрового потенциала и внедрения новшеств: мотивации сотрудников, повышения квалификации и цифровизации процессов. Это создает условия для постоянного улучшения, где инновации (например, автоматизация услуг) повышают производительность, а работа с персоналом сохраняет знания и стимулирует инициативу в условиях ограниченного бюджета.

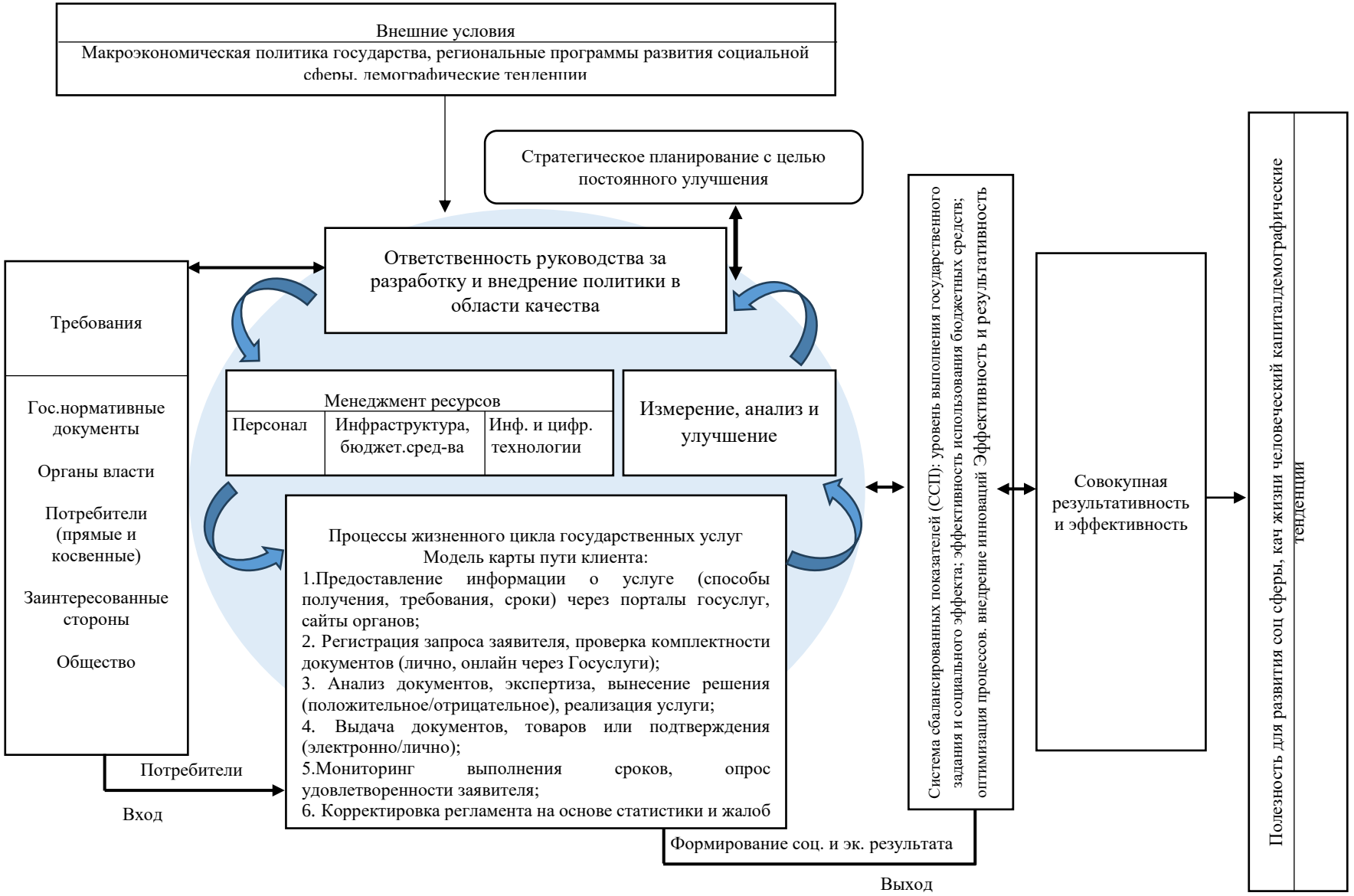


Рисунок 1 – Концептуальная модель управления БО

Второй уровень результатов управления определяется совокупным показателем эффективности и результативности (более подробно рассмотрено в 3 пункте новизны). Третий уровень результатов БО составляет общую полезность для общества, которая включает качество жизни, человеческий капитал, безопасность и развитие. Итого, общий результат управления БО будет представлять совокупность результатов всех уровней. Разработанная модель интегрирует входные параметры, внешние условия, ключевые процессы, ресурсы, выходы и систему мониторинга результатов, обеспечивая комплексный подход.

2. Разработана методика оценки цифровой зрелости БО, которая позволяет оценить текущий уровень цифровой трансформации управления на основе оценки показателей по предложенным укрупненным группам, и комплексного показателя цифровой зрелости БО.

Цифровая трансформация (ЦТ) бюджетных организаций представляет собой сложный и многоуровневый процесс, выходящий за рамки технологических изменений. Автором предлагается разделять понятия ЦТ деятельности и ЦТ управления, как обособленной части деятельности. Цифровая трансформация (ЦТ) деятельности организации направлена на перестройку элементов, ресурсов, процессов и организационной культуры компании с помощью внедрения технологий (ИИ, облачных сервисов, больших данных) и ориентирована на создание принципиально новых ценностей, повышение эффективности и адаптацию к меняющимся условиям рынка. Цифровизация деятельности организации затрагивает основы управления организацией, что требует пересмотра организационных структур, механизмов принятия решений и системы оценки результативности. Таким образом, ЦТ управления строится на ЦТ деятельности и под цифровой трансформацией управления организаций автором понимается использование цифровых технологий и платформ в процессе реализации функций управления и принятия управленческих решений.

Автором были выявлены ключевые элементы цифровой трансформации деятельности государственных организаций: 1) цифровизация стратегии развития и организационной культуры - наличие цифровой стратегии развития у организации, согласованной с государственными программами и организационной культурой (S1); 2) ресурсы и кадры - обучение персонала (доля специалистов, обладающих компетенциями в области цифровых технологий), мотивация и ротация персонала с учетом уровня владения передовыми технологиями в профессиональной сфере (S2); 3) процессы - цифровой инжиниринг всех процессов; уровень автоматизации процессов, межведомственный обмен данных в реальном времени (S3); 4) ориентация на клиента –

персонализация товаров и услуг, степень удовлетворенности потребителями цифровизацией (S4).

Основным результатом цифровой трансформации управления БО является достигнутая цифровая зрелость в соответствии с установленным составом элементов ЦТ деятельности и их показателями. При этом, следует отметить, что цифровая зрелость понимается не как уровень оснащения серверами или доля электронных услуг, а как интегральная способность организации эффективно применять цифровые технологии для достижения стратегических целей организации - от проактивного предоставления услуг до измерения долгосрочных социальных эффектов.

Автором предлагается методика оценки цифровой зрелости бюджетных организаций, как результата цифровой трансформации управления**,** представляющую собой многоуровневую шкалу, учитывающую специфику бюджетной и социальных сфер.

Ввиду наличия множества показателей цифровой зрелости (*ЦЗ*) организаций различной природы, автором были сформированы укрупненные группы показателей, по ключевым направлениям цифровизации организации, рассмотренным выше. При этом, очевидной является проблема объективной оценки предложенных групп, в связи с этим предполагается применение экспертной оценки.

Шкала цифровой зрелости БО представлена в таблице 1.

Важным аспектом предлагаемой методики расчета цифровой зрелости организации является определение весов каждой группы показателей в общей оценке, которое может быть произведено исходя из значимости показателей.

Общая цифровая зрелость организаций бюджетной сферы определяется как взвешенная сумма баллов по четырем блокам методики (итоговая шкала 0 - 5 баллов), где каждый блок оценивается экспертным методом с учетом специфики бюджетной сферы. Формула расчета общего значения цифровой зрелости представляет собой:

$$Z = (S1 * 0{,}25) + (S2 * 0{,}20) + (S3 * 0{,}30) + (S4 * 0{,}25) \quad (1)$$

где Z - общая зрелость, S1 - S4 - баллы по блокам (0 - 5).

По результатам проведенных расчетов определяется уровень цифровой зрелости организации, который целесообразно отслеживать в динамике. Предлагаемая методика опирается на трехуровневую систему источников данных - государственные информационные системы, внутренняя аналитика, первичные социологические данные. Такой подход обеспечивает объективность, полноту и своевременность информации. Каждый блок методики использует специализированный набор метрик, собираемых из автоматизированных систем, первичных документов и первичных социологических данных.

Таблица 1 -Шкала цифровой зрелости БО

Элемент	Цифровая стратегия и орг. культура (S1)	Ресурсы (трудовые, финансовые, информационные) (S2)	Процессы (S3)	Ориентация на клиента (S4)
(меньше 2 баллов)	Отсутствие стратегии цифровизации, отсутствие согласования с гос. программами и орг. культурой	Базовые офисные приложения, знание только основных ПО, нет программ повышения квалификации или они игнорируются сотрудниками, финансовые потоки не зависят от уровня цифровизации	Ручные процессы, автоматизация отсутствует, каждый процесс выполняется полностью сотрудником	Нет персонализации, отсутствует мониторинг потребительского спроса, отзывов, онлайн-услуги не предоставляются
(2 - 2,9 баллов)	Формальный план, устаревшие предложений в части цифровизации, низкая корреляция с программами и орг. культурой	Элементарное обучение специалистов, занятых в области информационно - коммуникационных технологий, осведомленность персонала о цифровых технологиях частичная	Частичная автоматизация, менее 20% от всех предоставляемых услуг или частичная автоматизация услуг, стандартизация процессов	Идентификация ключевых клиентов, долгосрочное сотрудничество с покупателем, изучение запросов клиентов
(3 - 3,6 баллов)	Формирование плана цифрового развития, внедрение ключевых положений плана в деятельность организации, стратегия частично согласована с гос.программами, орг.культура направлена на внедрение и развитие цифровых технологий	Средний уровень компетенций у административного персонала, осведомленность о цифровых технология и программном обеспечении среди персонала не занятых в области информационно - коммуникационных технологий, заинтересованность в повышении квалификации	Автоматизация половины предоставляемых услуг, базовый обмен данными между подразделениями, внедрение специализированного программного обеспечения	Формирование персонализации предложений, измерение уровня лояльности клиентов, формирование процедур взаимодействия с клиентом
(3,7 - 4,4 балла)	Полная интеграция стратегии с региональными федеральными программами	Продвинутое обучение руководства, базовое знание программного обеспечения сотрудниками организации, заинтересованность в обучении	Проактивные услуги, внедрение современного программного обеспечения во всех ключевых процессах	Повторное обращение клиентов в более чем 50% случаев, подбор персональных рекомендаций для потребителей
(более 4,5 баллов)			80% предоставляемых услуг проактивные, уровень автоматизации процедур не менее 40%	Удовлетворенность более 90% потребителей, рекомендации для потребителей на основе искусственного интеллекта (ИИ)

3. Введен в научный оборот показатель совокупной оценки результативности и эффективности управления БО; представлен авторский состав показателей совокупной оценки результативности и эффективности управления БО, включающий: показатели результативности в соответствии с ССП по составляющим четырех групп как соотношения плановых и фактических значений; показатели собственно эффективности (более подробно раскрытые в 4-ом пункте новизны) и комплексный показатель совокупной оценки.

В работе введен термин совокупной оценки результативности и эффективности, как единый показатель, объединяющий показатели результативности (как степени достижения целей, в том числе в области эффективности) и собственно эффективности (как отношение эффекта к затратам). Автор предлагает сформировать систему показателей результативности и эффективности управления БО по классификационным группам:

1 группа показателей результативности как степени достижения результирующих показателей - *Рр*;

2 группа показателей эффективности БС -*Э*.

В 1 группу могут быть внесены показатели относительного вида (Рф/Рп), как соотношения соответственно планового и фактического объема результата. Такой показатель измеряется по всем составляющим ССП и может быть оценен или экспертным образом, или на основе числовых величин показателей по формуле:

$$Рр = Рф/Рп \qquad (2)$$

где *Рф,п* – соответственно плановый и фактический объем результата.

Расчет результативности представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет результативности управления в БО

№	Содержание	Рп план	Рф факт	Результативность Рр
1.Клиенты и ГЗ	Количественные показатели гос. задания (Пгз), качества услуг (Пку), клиентской базы (Пкл), итогового социального эффекта (Псэ)	*Рп*1	*Рф*1	*Рф1/Рп1*
2.Процессы	Количественные (Ппр) и качественные (Пкач)показатели процессов БО	*Рп*2	*Рф*2	*Рф2/Рп2*
3.Финансы	Использование (И), правовое использование (Пправ) и эффективность БС (Э)	*Рп*3	*Рф*3	*Рф3/Рп3*
4.Развитие	Количественные и качественные показатели управления персоналом (Пперс) БО и инновациями (Пин)	*Рп*4	*Рф*4	*Рф3/Рп3*
Общее		*Рп* общ	*Рф* общ	*Рр общ*

Соответственно Р1,2,3,4, определяются как многомерные величины по формулам:

$$Р1=f(Пгз,Пку,\ Пкл,\ Псэ); \quad (3)$$

$$Р2=\ f(Ппр,Пкач); \quad (4)$$

$$Р3=\ f(И,И\ прав,\ Э); \quad (5)$$

$$Р4=\ f(Пперс,Пин) \quad (6)$$

Итого результативность *Рробщ* с учетом удельных весов может составить величину:

$$Рр\ =\sum Рр_{\ i}*ai \quad (7)$$

где $a_{р,бр,э,}$ – коэффициент значимости показателей управления по составляющим.

2 группа составляет величина эффективности (Э) БС, состав которой рассмотрен в 4 пункте новизны более подробно.

Комплексный показатель совокупной оценки результативности и эффективности управления ГБО *Крэ* представляет собой функцию:

$$Крэ\ =\ f(\ Рр,\ \ Э) \quad (8)$$

Критерий успешной деятельности БО составляет Крэ≥100%.

Для объективного исчисления *Рр, Э* и *Крэ* возможно применять многомерный и векторный анализ, который может быть представлен, в частности, на основе анализа построения иерархий показателей и выявления степени их важности. Предложенный подход позволяет рассматривать результативность и эффективность управления БО не как изолированные характеристики, а как взаимосвязанные элементы единой системы управленческих решений. Это создает методологическую основу для перехода от ретроспективной оценки использования бюджетных средств к их проактивному и стратегически ориентированному управлению.

4. Разработан авторский методический подход к оценке эффективности бюджетных средств бюджетных организаций отражающий показатели эффективности управления БО, включающий экономико-управленческую эффективность как соотношения фактических эффектов (по группам управленческих и экономических эффектов) к величине бюджетных средств и показатели продуктивности.

Модель формирования результативности и эффективности управления БО (РЭУБО) рассматривается в рамках критериев и показателей, установленных в нормативных документах, а именно в СГА 104 «Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Аудит эффективности». Принимаются условные обозначения терминов для БО, в соответствии с терминами приведенными в стандарте, а именно: НР - непосредственный результат - конкретные продукты, формируемые вследствие деятельности БО по использованию БС; КР -конечный результат - совокупность значимых изменений, возникающих у выгодоприобретателей после использования НР; ИЭ -итоговые эффекты -

средне- и долгосрочные социально-экономические изменения в следствии деятельности БО; БС -бюджетные ресурсы (средства), передаваемые БО для осуществления ее деятельности; Эф -эффективность - соотношение между достигнутыми результатами включающими НР, КР, ИЭ и использованными для их достижения ресурсами, отражающее экономность и (или) результативность использования ресурсов; Эк -экономность (ред. автора – более уместно это назвать экономной эффективностью, как некий подвид эффективности) - достижение БО заданных НР, КР, ИЭ с использованием наименьшего объема ресурсов; Эр - результативность (ред. автора – более уместно это назвать результативной эффективностью, как некий подвид эффективности) - достижение БО наилучших НР, КР, ИЭ с использованием определенного объема ресурсов, Пр – продуктивность как показатель эффективности, представляющий затраты БС на одну единицу непосредственного результата. Логика оценки РЭУБО может строиться на основе установленных принципов эффективности, приведенные в стандарте СГА 104 (п. 5.2.2.), которые в авторской интерпретации включают следующие базовые критерии: 1) критерий 1-достижимость запланированных результатов; 2) критерий 2-объем использованных ресурсов не превышает первоначально запланированный объем; 3) включает два критерия 3А и 3Б: базовый критерий 3А при оценке результативной эффективности (в ред. автора)– возможность добиться лучших результатов (по количеству и (или) качеству) за счет использованных ресурсов в первоначальном плановом объеме; базовый критерий 3Б при оценке экономной эффективности (в ред. автора) – возможность использования меньшего ресурса для достижения полученного запланированного результата; 4) критерий 4 -оценка эффективности с учетом дополнительных ресурсов для достижения запланированных или лучших, чем запланировано, результатов (по количеству и (или) качеству); 5) критерий 5- достижение конечных результатов и (или) итоговых эффектов обусловлено воздействием (вкладом) непосредственных результатов, получаемых за счет использования эффективности федеральных и иных ресурсов. Модель оценки эффективности использования БС в БО может быть построена на оценке фактически достигнутых показателей (индикаторов) результатов и объема ресурсов, а также анализа их соотношения. Так, основными индикаторами по критериям 1 и 2 является достижение планового результата и объема использованных БС, тогда как эффективность представляет их сочетание (критерий 3,4,5). По факту результатов деятельности БО возможно три варианта их фактического исполнения, а именно: соответствия плановым (Рн, БРн), превышение (Р>, БР>) или снижения (Р<, БР<) по отношению к плановым, что определяет девять комбинаций которые покажут уровень результативности

и эффективности использования БС.

Укрупнённо состав эффектов деятельности БО может включать две группы эффектов: 1) экономические эффекты *Ээ* – такие как – снижение потерь, снижение затрат и прочее; эффекты от работы по выявлению и сокращению неэффективных расходов на оплату труда вспомогательного персонала, расходы на содержание имущества, что может быть определено в рамках бережливого производства; 2) управленческие эффекты *Эу* – это результаты по показателям ССП, которые как правило требуют монетизации и могут определяться по методике бюджетирования ориентированного на результат 2006 г. Модель формирования комплексного эффекта деятельности БО представлена как 4х уровневая модель, которая показана на рис. 2

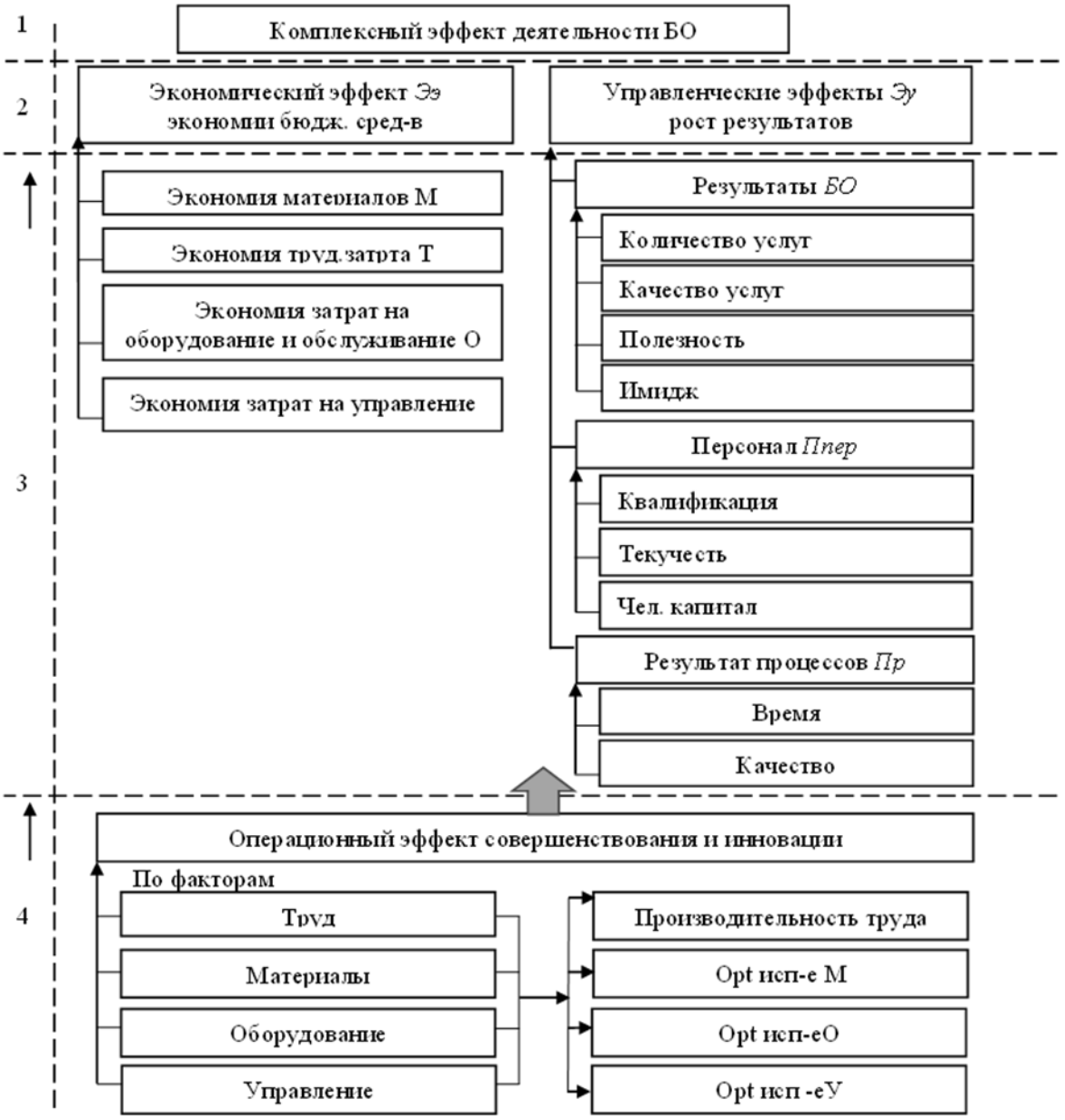


Рисунок 2 - Модель формирования комплексного эффекта управления БО

Эффективность включает анализ эффектов и показателей экономической эффективности (Э/БРф) и ряд показателей продуктивности.

Экономическая эффективность в денежном выражении можно определить по формуле:

$$Ээк= (Эу+Ээ)/БС \quad (9)$$

где Бс – объем использованных бюджетных средств

Ээ - экономические эффекты;

Эу – управленческие эффекты.

Критерий Ээу эффективной работы БО с учетом монетизации эффектов: Ээу≥1

Показатели продуктивности показывают величину затрат, приходящихся на единицу гос. задания (Пгз):

$$П =БС/Пгз \quad (10)$$

Критерий П≥ Потрасли. Отраслевой уровень продуктивности П отражает наиболее перспективные показатели.

Показатель Э составляет многомерную величину:

$$Э=f(Ээу, П) \quad (11)$$

При приведении Ээу и П к единой размерности, например, в 100 бальной системе, «чем больше, тем лучше», критерий Э составляет Э≥100.

5. Разработана авторская методика совокупной оценки результативности и эффективности управления учреждениями здравоохранения, в которой на основе разработанного состава показателей с учётом особенностей деятельности организаций здравоохранения предлагаются три этапа.

Методика поострена на разработанном автором составе показателей результативности и эффективности управления учреждениями здравоохранения (РЭУУЗ) и включает последовательность этапов.

1 этап. Определение результатов по системе ССП и величины результативности. В учреждениях здравоохранения имеется отраслевая специфика состава результатов, которая раскрыта в таблице 3.

Таблица 3 - Результаты управления учреждениями здравоохранения

№	Для учреждения здравоохранения
1 Клиенты и ГЗ Р1	Р11 – выполнение гос. задания: величина гос. задания для учреждения по видам медицинских услуг; Р12 – уровень качества гос. услуг и доступность медицинской помощи (например, оценка уровня удовлетворенности пациентов, время ожидания при записи на прием и прочие); Р13 – величина итогового социально- экономического эффекта (например, выживаемость пациентов, уровень улучшения, показатель достижения клинических результатов и другие).
2 Процессы Р2	Р21 – показатели процесса медицинской помощи (например, сроки ожидания, скорость предоставления услуг);показатели по основным видам медицинской помощи: показатели диагностики (например, точность диагноза, количество обследованных пациентов); показатели лечения (например, эффективность лечения, снижение симптомов заболевания); показатели профилактики (например, процент вакцинированных от определенных заболеваний); показатели медицинской деятельности, проведенных операций,

	диагностических тестов (например, количество); наличие оборудования; Р22 – показателикачество процессов: показатель соблюдения стандартов и клинических рекомендаций.
3 Финансы Р3	Р31 – показатели использования объема БС; Р32 – показатели правового использования БС; Р32 – показатели экономической эффективности БС.
4 Развитие Р4	Р41 – показатели управления персоналом (например, количество врачей и медсестер, уровень развития персонала и другие); Р42 – показатели цифровизации; Р43 – показатели инновационного развития.

2 этап- определение эффективности. В медицинских источниках выделяют экономическую, медицинскую и социальную эффективность. В диссертации экономические эффекты представляют экономические результаты - снижение затрат на лечение, сокращение потерь рабочего времени, экономия на выплатах по инвалидности и т. п. Медико-социальный эффекты включают фактические результаты Р1,Р2,Р4 и представляют управленческий результат в соответствии с рис.2. Для расчета эффективности управленческий результат должен быть представлен только в монетизируемом виде и выражен в денежной форме. Эффективность рассчитывается по приведённым выше формулам (9-11).

3 этап -определение комплексного показателя по формуле 8.

Апробация методики в части результативности произведена на примере НИИ скорой помощи им. И. И. Джанелидзе по публичным отчетам, показатели которых показаны в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты деятельности НИИ скорой помощи им. И. И. Джанелидзе.

Годы	2023		2024		2025	
Плановые / фактические значения	план	факт	план	факт	план	факт
Бюджетные средства (БС), млрд	4,711	4,711	5,176	5,176	5,458	5,458
Гос. задание, отчет						
Первичная МСП исследования	75000	138501	150000	150666	165500	189529
Госпитализация, круглосуточно койко-место	12100	12156	12100	12271	12100	12055
Лечение, круглосуточный стационар-пациент	900	1005	900	931	900	886
Количество пациентов, в том числе:						
Первичная медико-санитарная помощь в амбулаторных условиях	4 400	4 492	4 400	4 522	4 400	4 611
Специализированная в стационарных условиях	33 563	38 851	39 457	39 481	57 468	44 672
Специализированная в условиях дневного стационара	75	85	170	153	210	169
Проведение медицинских экспертиз	15 000	15 026	14 500	14 611	14 500	14 830
Проведение мед. осмотров	2 000	2 597	2 000	2 021	2 000	2 278

Проведение мед. освидетельствований	800	801	800	959	800	1 058
ИТОГО количество пациентов	38038	43428	44027	44156	62078	49452
Качество услуги и процессов						
Соответствие порядкам оказания медицинской помощи и на основе стандартов МП	100	100	100	100	100	100
Удовлетворенность потребителей в оказанной государственной услуге	95	95	95	95	100	100
Отсутствие расхождения результатов исследований лаборатории с данными лицензированных референсных лабораторий	100	100	100	100	100	100

Анализ правового использования бюджетных средства можно продемонстрировать на основе анализа рейтинга результатов контрольно-экспертных мероприятий в медицинских организациях стационарного типа взрослой сети Санкт-Петербурга за 2025 год. Результаты рейтинга НИИ скорой помощи им. И. И. Джанелидзе представлены на рис.3.

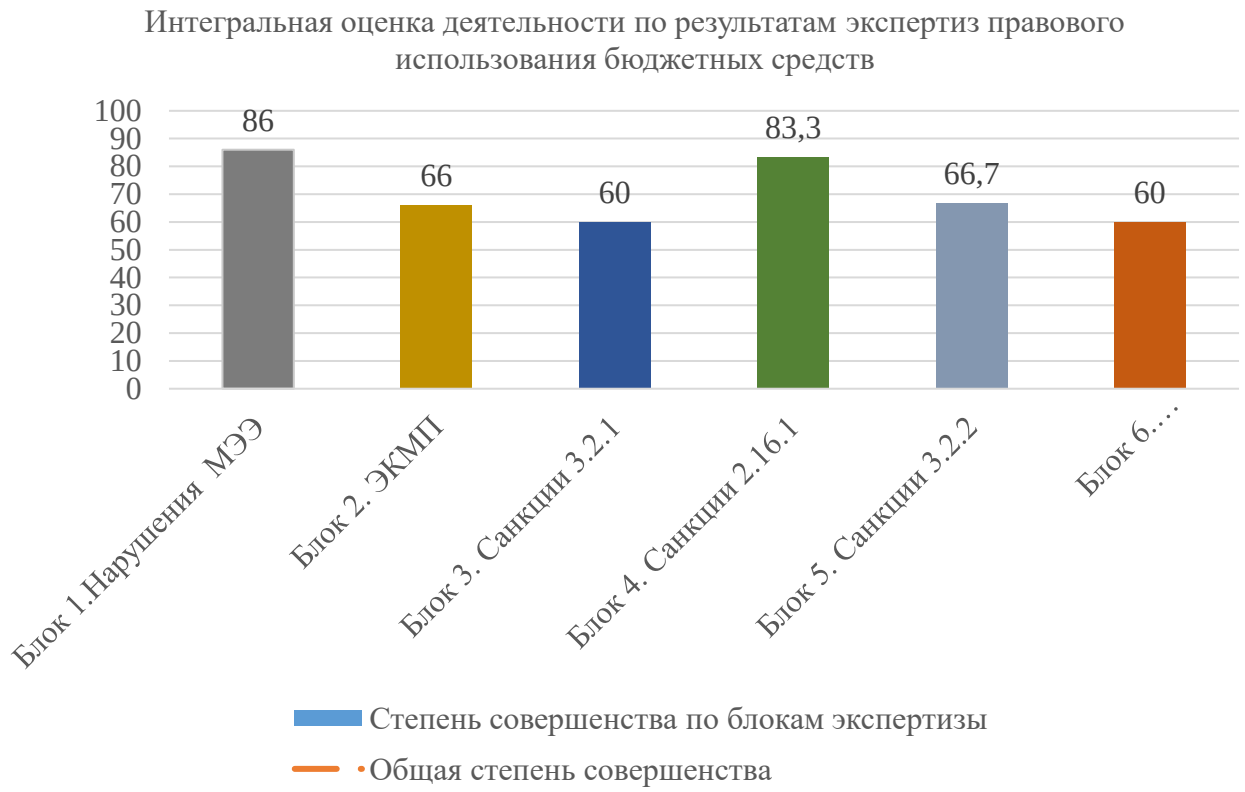


Рисунок 3 - Урень достижений по показателям правового использования БС НИИ скорой помощи им. И. И. Джанелидзе.

Расчеты по величине результативности за рассматриваемы период показывают: Рр1- 104 (перевыполнение ГЗ); Рр2=100%, Рр3 – 70% (снижение за счет недостаточного уровня правового использования БС), Рр4=100%, общий показатель результативности *Рр* общ 93 %. Основной

вывод по совершенствованию управления будет состоять в необходимости повышения показателя Р3 в части правового использования бюджетных средств.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты диссертационной работы обусловили достижение цели и решение задачи, тем самым обеспечили приращение знаний теории менеджмента в части управления бюджетными организациями.

В теоретическом плане разработана концептуальная модель управления бюджетными организациями, представляющая комплексную совокупность всех необходимых элементов системы управления: входа, функций управления, процессов, выхода и обратной связи с учетом особенностей бюджетной сферы, включающих формирование гос. задания, оказание гос. услуги, использование бюджетных средств, гос. закупки и другое, предложена интерпретация результирующих показателей управления по трем уровням результатов. Разработана методика оценки цифровой зрелости управления БО и представлен ее комплексный показатель. Сформулированы методические рекомендации по определению совокупной оценки результативности и эффективности системы управления бюджетной организации, на основе сбалансированной системы показателей и показателях эффективности, используемых в бюджетной сфере.

В практическом аспекте разработана методика совокупной оценки результативности и эффективности управления учреждениями в здравоохранении, которая подтверждается апробаций в учреждении, на примере НИИ скорой помощи им. И. И. Джанелидзе.

Результаты исследования могут быть использованы для изучения влияния цифровых технологий на управление БО и дальнейшего повышения его эффективности и результативности.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Коваленко, Е. А. Формирование результативности и эффективности управления бюджетными средствами в государственных организациях / Е. А. Коваленко, Т. И. Леонова // Глобальный научный потенциал. – 2026. – Т. 1, № 3(180). – С. 318-322.– 0,6 п.л. / 0,3 п.л.

2. Коваленко, Е. А. Цифровая трансформация управления государственными организациями социальной сферы / Е. А. Коваленко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 4, № 5(170). – С. 236-246. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.05.04.028. – 0,4 п.л.

3. Коваленко, Е. А. Формирование системы социальной сферы общества / Е. А. Коваленко // Экономика и управление: проблемы,

решения. – 2025. – Т. 5, № 11(164). – С. 6-17. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.05.001. – 0,4 п.л.

4. Коваленко Е.А. Роль ESG-критериев в корректировке инструментов управления экономическими системами / Н. П. Голубецкая, Е. А. Коваленко // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 231-244. – DOI 10.18334/lim.11.1.120633. – 0,6 п.л. / 0,3 п.л.

5. Коваленко, Е. А. Влияние межсекторального взаимодействия на развитие ресурсного подхода в менеджменте хозяйствующих субъектов / Н. П. Голубецкая, Е. А. Коваленко, Т. В. Чиркова // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 1(89). – С. 137-140. – 0,3 п.л. / 0,1 п.л.

6. Коваленко, Е. А. Госпаблики - новый вид коммуникации органов власти с населением / Е. А. Коваленко, Н. П. Голубецкая // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, учёных, аспирантов и студентов с международным участием, Санкт-Петербург, 01 февраля 2025 года. – Санкт-Петербург: ООО Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2025. – С. 109-114. – EDN IMBFFY. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

7. Коваленко, Е.А. Перспективные направления внедрения цифровых технологий публичными органами управления / Е.А. Коваленко // Национальные концепции качества: роль качества в стратегиях социально-экономического развития в новом мире: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 18–22 октября 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 145-148. – 0,25 п.л.

8. Коваленко, Е. А. Форматирование приоритетов функционирования экономических систем под влиянием геополитических изменений / Н. П. Голубецкая, Е. А. Коваленко // Восьмой международный экономический симпозиум, посвященный 300-летию Санкт-Петербургского государственного университета : Материалы международных научных конференций: XI Международная научно-практическая конференция; XXI Международная конференция; XXX Международная научно-практическая конференция; круглый стол; Международная конференция молодых ученых-экономистов, Санкт-Петербург, 11–13 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2024. – С. 612-616. – 0,6 п.л. / 0,3 п.л.

9. Коваленко, Е. А. Проблемы финансирования экологических проектов в Санкт-Петербурге / Е. А. Коваленко // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник трудов Ежегодной национальной научно-практической конференции специалистов, учёных, аспирантов и студентов, Санкт-Петербург, 01 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО Центр научно-информационных технологий Астерион, 2024. – С. 69-72. – 0,3 п.л.

10. Коваленко, Е. А. Цифровизация государственного управления (на примере исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга-Управления по развитию садоводства и огородничества Санкт-Петербурга) / Е.

А. Коваленко // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 336-340. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

11. Коваленко, Е. А. Направления использования цифровых технологий в сфере предоставления услуг региональным некоммерческим организациям / Е. А. Коваленко // Цифровая экономика и финансы: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 марта 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2023. – С. 513-516. – 0,3 п.л.

12. Коваленко Е.А. Использование современных цифровых технологий в администрировании функций исполнительных органов государственной власти / Е. А. Коваленко // Трансформация механизма государства в период становления и развития инновационного электронного государства : сборник статей международного круглого стола, Минск, 27 октября 2023 года / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет ; [редакционная коллегия: О. В. Бодакова и др.]. – Минск : БГЭУ, 2024. – С. 61-63. – 0,3 п.л.

13. Коваленко, Е. А. Перспективные направления реализации ресурного подхода в ESG-концепции межсекторального взаимодействия / Е. А. Коваленко // Интеллектуальная инженерная экономика и индустрия 5.0 (ЭКОПРОМ) : Сборник трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 199-201. – DOI 10.18720/IEP/2023.4/54. – 0,3 п.л.

14. Коваленко, Е. А. Устойчивое развитие региональных хозяйствующих субъектов в условиях санкций / Е. А. Коваленко // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития: Сборник трудов национальной научно-практической конференции специалистов, ученых, аспирантов и студентов, Санкт-Петербург, 27–28 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2023. – С. 81-85. – 0,3 п.л.

15. Коваленко, Е. А. Влияние политико-экономической турбулентности на роль финансового сектора в устойчивом развитии хозяйствующих субъектов регионов / Н. П. Голубецкая, Е. А. Коваленко // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность : материалы IV Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий "Астерион", 2023. – С. 53-58. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

16. Коваленко, Е. А. Инструменты искусственного интеллекта в государственном регулировании жизненного цикла российских компаний на принципах устойчивого развития (ESG) / Е. А. Коваленко // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: Материалы Национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 октября 2022 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий "Астерион", 2022. – С. 323-327. – 0,3 п.л.