



DOI: 10.22363/2312-8313-2025-12-2-237-244

EDN: QTPNPP

Научное сообщение / Notes

Современные концепции эффективности управления организацией и ее оценки

Л.В. Лебедев  

Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

РФ, Москва, Россия

 leoneedlebeдев@gmail.com

Аннотация. В условиях динамичной бизнес-среды и растущей конкуренции актуальность оценки эффективности управления организацией возрастает. Однако собственники и менеджеры сталкиваются с проблемой дезинтеграции данных, что ведет к ошибочным решениям. Основная сложность заключается в смешении понятий «эффективность» (достижение целей при минимальных затратах) и «результативность» (степень реализации целей), а также в нерепрезентативности используемых метрик. Это угрожает устойчивости компаний, особенно в условиях ужесточения регуляторных требований. Цель исследования — на основе анализа современных концепций эффективности управления организацией уточнить терминологию, выявить ключевые факторы влияния и оценить методы измерения эффективности, интегрируя экономические и социальные аспекты. Методологическая основа включает общенаучные теоретические методы, кейс-анализ (примеры вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) и системы здравоохранения РФ) и контент-анализ научной литературы. Использованы концепция экономической и социальной эффективности, системный подход, а также инструменты, такие как система сбалансированных показателей (ССП) и комплаенс-контроль. Выявлены четыре ключевых фактора эффективности: лидерские (поддержка руководства), контекстуальные (внешняя и внутренняя среда), личностные (мотивация сотрудников) и системные (технологии, процессы). Уточнено различие между эффективностью и результативностью. Доказана необходимость многокритериального подхода, объединяющего финансовые показатели (рентабельность, ликвидность) и нефинансовые (удовлетворенность сотрудников, репутация). В кейсах ВИНК и здравоохранения показано, что СПП позволяет трансформировать стратегические цели в измеримые ключевые показатели эффективности, а внедрение телемедицины повышает социальную эффективность. Интеграция комплаенс-контроля в систему оценки управления — уникальный вклад исследования. Автор рассматривает его не только как инструмент минимизации рисков, но и как фактор повышения лояльности стейкхолдеров. Традиционные финансовые метрики недостаточны для оценки долгосрочной устойчивости, что подтверждает актуальность СПП и социальных показателей. Результаты демонстрируют, что внедрение СПП, комплаенс-контроля и адаптация принципов бережливого производства повышают конкурентоспособность. Дальнейшие исследования должны разрабатывать отраслевые методики оценки, учитывающие цифровизацию и долгосрочное планирование устойчивого развития организаций.

© Лебедев Л.В., 2025



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Ключевые слова: результативность, оптимизация ресурсов, система сбалансированных показателей, комплаенс-контроль, КПЭ, многокритериальный подход, стратегические цели, стейкхолдеры

Заявление о конфликте интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

История статьи:

Поступила в редакцию 10.01.2025; принята к публикации 21.03.2025.

Для цитирования:

Лебедев Л.В. Современные концепции эффективности управления организацией и ее оценки // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2025. Т. 12. № 2. С. 237–244. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-2-237-244>

Modern concepts of organizational management efficiency and its assessment

Leonid V. Lebedev  

RUDN University, Moscow, Russia

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(The Presidential Academy, RANEP), Moscow, Russian Federation

 leoneedlebedev@gmail.com

Abstract. In a dynamic business environment and rising competition, the relevance of assessing organizational management efficiency is increasing. However, business owners and managers face challenges related to data disintegration, leading to flawed decisions. The key issue is the conflation of “efficiency” (goal attainment with minimal resources) and “effectiveness” (degree of goal realization) and the non-representative nature of applied metrics. This threatens organizational sustainability, especially amid regulatory demands. The study aims to analyze modern concepts of organizational management efficiency, clarify terminology, identify key influencing factors, and evaluate measurement methods, integrating economic and social aspects. The methodology combines general scientific theoretical methods, case analysis (examples of vertically integrated oil companies (VIOCs) and the Russian healthcare system), and content analysis of academic literature. The author uses concepts of economic and social efficiency, a systemic approach, and tools like the Balanced Scorecard (BSC) and compliance control. Four key factors of efficiency were identified: leadership (management support), contextual (external and internal environment), personal (employee motivation), and systemic (technology, processes). The distinction between efficiency and effectiveness was clarified. A multi-criteria approach combining financial metrics (profitability, liquidity) and non-financial indicators (employee satisfaction, reputation) was justified. In cases of VIOCs and healthcare, BSC transforms strategic goals into measurable KPIs, while telemedicine enhances social efficiency. Integrating compliance control into management evaluation is a unique contribution. It is positioned not only as a risk mitigation tool but also as a driver of stakeholder loyalty. Traditional financial metrics are insufficient for assessing long-term sustainability, underscoring the relevance of BSC and social indicators. Adopting BSC, compliance control, and lean production principles enhances competitiveness. Further research should develop industry-specific evaluation methodologies that consider digitalization and long-term planning for the sustainable development of organizations.

Keywords: performance, resource optimization, balanced scorecard system, compliance control, multi-criteria approach, KPI, strategic goals, stakeholders

Conflicts of interest. The author declares no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 10.01.2025. The article was accepted on 21.03.2025.

For citation:

Lebedev LV. Modern concepts of organizational management efficiency and its assessment. *RUDN Journal of Public Administration*. 2025;12(2):237–244. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-2-237-244>

Введение

Многие собственники и ответственные менеджеры опасаются столкнуться с делюзией информации о деятельности предприятия, что связано с риском принятия неверных управленческих решений, основанных на недостоверных исходных. Неверная интерпретация информации об эффективности влияния тех или иных управленческих решений на результативность компании основана на нерепрезентативности использования положения о соотношении результативности управления и затрат на производственную деятельность; более того, часто идет смешение таких понятий как «оценка эффективности процесса управления» и «оценка эффективности управления», что также затрудняет сам процесс эффективного принятия управленческих решений [1. С. 331]. Именно исследование эффективности принятия решений в рамках отдельного предприятия способно предложить оптимальные пути решения и скорректировать внутренние процессы для реализации миссии и стратегии компании.

Цель исследования — проанализировав понятие «эффективность управления организацией», а также методы и инструменты оценки этой эффективности в современных условиях, выявить ключевые факторы влияния на эффективность управления и оценить методы ее измерения с опорой на интеграцию экономических и социальных аспектов.

Материалы и методы исследования

В основу работы легли научные труды по экономической (соотношение «результат/затраты») и социальной эффективности (удовлетворение общественных потребностей), а также практические кейсы вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) и российской системы здравоохранения. Цель исследования реализована через решение пяти взаимосвязанных задач: выявление ключевых концепций управленческого механизма, анализ критериев оценки решений, систематизацию влияющих факторов, описание инструментов измерения эффективности и практическая демонстрация их применения.

Методология объединила теоретические подходы (систематизация концепций) и прикладные методы. Кейс-анализ позволил изучить внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) в ВИНК для трансформации стратегии в ключевые показатели эффективности (КПЭ), а также использование телемедицины в здравоохранении. Контент-анализ применен для оценки

нормативных документов и корпоративных стандартов с целью выявления паттернов управления комплаенс-рисками. Это обеспечило комплексный подход к изучению эффективности управленческих решений в разных институциональных контекстах.

Результаты исследования

Теоретическая основа эффективности управления организацией

Оценка эффективности управления — ключевой инструмент для анализа текущих результатов, прогнозирования и соответствия деятельности стратегическим целям организации. В научной литературе доминируют два подхода: экономическая эффективность, измеряемой соотношением «результат/затраты» (включая капитал, труд, технологии), и социальная, ориентированная на удовлетворение общественных потребностей через рациональное использование ресурсов [2. С. 60].

Эффективность управления определяется как способность организации реализовывать миссию и цели, проявляя социально-экономический эффект. При этом учитываются не только отраслевые условия и прибыль, но и результативность управленческого персонала как самостоятельный критерий [3. С. 334].

Важно разграничивать понятия «эффективность» (достижение целей оптимальными методами) и «результативность» (максимизация результатов при минимизации затрат). Это позволяет менеджерам сначала выбрать действенные методы, а затем оптимизировать их для повышения производительности, формируя цикл непрерывного улучшения управленческих процессов [4. С. 52].

Обсуждение

Факторы влияющие на эффективность управления

Эффективность управления определяется множеством факторов, выбор которых зависит от методологических предпочтений исследователя. В рамках работы акцент сделан на ключевых аспектах, формирующих способность организации достигать целей через рациональное использование ресурсов. Центральным звеном выступает результативность труда сотрудников — основного ресурса компании. На нее влияют, как отмечено в [5. С. 80], лидерские факторы (поддержка со стороны руководства), контекстуальные (внешняя и внутренняя среда), личностные (мотивация, навыки, опыт работников), системные (рабочие процессы, оборудование) и командные (климат в коллективе).

Оценка результативности труда опирается на субъективные (удовлетворенность, вовлеченность) и объективные показатели (производительность, качество работы). Первые анализируются через экспертные оценки, вторые — через количественные данные, такие как зарплатоотдача, рентабельность

персонала или доля брака. Интеграция этих подходов, включая методы «360 градусов», позволяет выявить резервы для повышения эффективности [5].

Факторы также классифицируются по уровням влияния:

- макроуровень — законодательство, социальная политика, уровень жизни;
- микроуровень — организационная структура, мотивационные схемы, технологическая оснащенность [6. С. 1584].

Внешние условия (конкуренция, рыночные колебания) и внутренние элементы (корпоративная культура, управленческие решения) формируют комплексную систему, где ключевая задача — синхронизация стратегических целей с выбранными показателями. Это обеспечивает адаптацию к изменениям и объективную оценку процессов управления человеческими ресурсами.

Методы и инструменты оценки эффективности управления

Оценка эффективности управления опирается на финансовые (прибыль, рентабельность) и нефинансовые показатели (удовлетворенность сотрудников, социальные эффекты). Для анализа первых применяются математические методы, оценивающие ликвидность, платежеспособность и рентабельность. Вторая группа требует гибких инструментов, таких как PEST-анализ, SWOT-анализ, SPACE-анализ и конкурентный бенчмаркинг [7]. Однако традиционные опросы и экспертизы, включая спин-докторинг, все чаще теряют репрезентативность из-за информационного шума, искажающего результаты даже после корректировок [8. С. 425].

Крупные предприятия, такие как ВИНК, все чаще обращаются к многокритериальным подходам оценки результативности. Традиционные финансовые метрики, фокусирующиеся на прибыли и рентабельности, не отражают сложные бизнес-процессы и долгосрочные стратегические цели. Это обуславливает актуальность внедрения систем, учитывающих как экономические, так и нематериальные аспекты, среди которых выделяется ССП [9; 10].

Разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном [11], ССП трансформирует стратегические цели компании в измеримые показатели, охватывая четыре ключевых аспекта: финансы, внутренние процессы, клиентское взаимодействие и развитие персонала. Ее ценность заключается не только в планировании, но и в создании механизма контроля через обратную связь. Система позволяет количественно оценивать результаты, сопоставляя КПЭ с плановыми значениями, оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения, а также декомпозировать абстрактные стратегические цели в конкретные операционные задачи. Это обеспечивает прозрачность управления и своевременную корректировку отклонений, укрепляя связь между стратегией и ее реализацией [9].

Примером интеграции качественных и количественных методов стал анализ системы здравоохранения РФ. Для повышения качества услуг в условиях дефицита финансирования и низкого доверия населения предложено внедрение телемедицинских сервисов: онлайн-доступ к данным,

видеоконсультации, удаленный мониторинг здоровья. Это демонстрирует, как инновационные инструменты становятся драйвером эффективности управления даже в социально-ориентированных отраслях [12].

Комплаенс-контроль

Внедрение систем комплаенс-контроля (КК) в институциональных структурах — от финансовых организаций до государственных органов — стало ответом на ужесточение законодательных требований, необходимость минимизации юридических и репутационных рисков, а также предотвращения финансовых потерь.

Для того, чтобы понять, что такое система КК, обратим внимание на происхождение слова «комплаенс». Термин произошел от английского глагола *to comply* и в зависимости от контекста может переводиться как «соблюдать, соответствовать, выполнять», который в свою очередь произошел от итальянского глагола *complire* — «удовлетворять, выполняя формальности»¹, что отражает ключевую цель таких систем: обеспечение соответствия деятельности организации внешним и внутренним стандартам, включая правовые нормы, этические принципы и интересы стейкхолдеров.

В научной литературе КК трактуется как элемент системы контроллинга, направленный на выявление и снижение рисков несоответствия процессов, продуктов или условий работы установленным требованиям. Это достигается через прозрачность, справедливость и честность как в отношении самой организации, так и ее партнеров [13–15].

Оценка эффективности комплаенс-системы включает анализ нескольких ключевых показателей: частоту выявленных нарушений законодательства или внутренних регламентов, объем штрафных санкций, уровень лояльности клиентов и партнеров, репутацию в профессиональной среде, а также своевременность выполнения обязательств перед регуляторами. Для их измерения применяются аудиты, анализ данных, опросы сотрудников, бенчмаркинг и прогнозирование рисков. Результаты оценки позволяют корректировать стратегию управления, усиливая доверие к компании, снижая правовые издержки и формируя устойчивую корпоративную культуру. Таким образом, КК становится не только инструментом минимизации рисков, но и драйвером повышения общей эффективности управления организацией.

Заключение

Оценка эффективности управления — критически важный элемент для принятия обоснованных решений в условиях растущей конкуренции и динамики рынка. Недостоверная интерпретация данных о результативности

¹ Online Etymology Dictionary. Comply (v.). Cambridge University Press. URL: <https://www.etymonline.com/word/comply> (accessed: 05.12.2024).

не только ведет к риску ошибочных стратегий, но и ограничивает возможности компании, снижая ее адаптивность.

В статье систематизированы ключевые концепции управленческого механизма, факторы влияния на результативность труда, а также критерии оценки, разделенные на субъективные (вовлеченность, мотивация) и объективные (производительность, рентабельность). Это позволило выделить анализ производительности как основу для выявления резервов роста и оптимизации процессов.

Представленное исследование продемонстрировало необходимость многокритериального подхода к оценке эффективности, сочетающего финансовые и нематериальные показатели. Примеры внедрения системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях и телемедицины в здравоохранении подчеркнули важность адаптации инструментов под специфику отрасли.

Таким образом, эффективное управление требует интеграции количественных и качественных метрик, учитывающих как экономические результаты, так и социально-психологические аспекты работы команды. Внедрение современных методик, таких как ССП, создает основу для достижения стратегических целей в условиях неопределенности. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку гибких моделей оценки, способствующих устойчивому развитию организаций в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кондрацкая Т.А., Дмитриенко Е.А. Эффективность управления: необходимость и возможность оценки процесса и результата // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 3. С. 330–334. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2021.31\(3\).330-334](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2021.31(3).330-334) EDN: CBFTNI
2. Кокоева В.А., Плеханов С.В. Некоторые вопросы социальной и экономической эффективности в сфере предпринимательства // Социальные науки. 2021. № 1. С. 59–68. EDN: ANJLON
3. Варковский С.В. Сущность эффективности управления организацией // Молодой ученый. 2022. № 16 (411). С. 333–337. EDN: MCIULK
4. Елисеев Г.Г., Лукашова О.А., Штанько Н.А. Менеджмент и эффективность // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. № 1. С. 51–54. https://doi.org/10.47576/2782-4586_2023_1_51 EDN: UMIHCK
5. Новикова Н.Г., Щепина С.В. Факторы, влияющие на эффективность управления запасами в контексте управления конкурентоспособностью торговой компании // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33. № 1. С. 74–83. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2023.33\(1\).74-83](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2023.33(1).74-83) EDN: RTLXNA
6. Долженко Р.А., Малышев Д.С. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 12. С. 1577–1590. <https://doi.org/10.18334/et.8.12.113989> EDN: SLPHAS
7. Хаматова В. Как оценить эффективность системы менеджмента и исправить ошибки // Русская школа управления. 21.10.2024. URL: <https://uprav.ru/blog/effektivnost-sistemy-menedzhmenta> (дата обращения: 06.12.2024).
8. Ивченкова М.С. Специфика, роль и методологические проблемы экспертного знания в социологическом исследовании // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2022. Т. 22. № 4. С. 424–429. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2022-22-4-424-429> EDN: ORRMDT

9. Бургонов О.В., Алмазов К.В. Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 4. С. 340–350. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-4-340-350> EDN: RKLDZM
10. Лебедева Д.В., Каширин А.Д. Проблемы инновационного развития российских нефтегазовых компаний и подходы к их решению // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15. № 9 (150). С. 20–29. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.09.15.003> EDN: NLSJJQ
11. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / перевод с английского М. Павлова. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 282 с. EDN: QQCOLZ
12. Мирошниченко М.А., Голобородько Е.О., Сарычева И.Н. Методология эффективного управления на основе принципов бережливого производства // Вестник Академии знаний. 2020. № 2 (37). С. 178–183. <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10161> EDN: PGHANX
13. Шаркова А.В., Бондарчук Н.В., Лебедева Д.В. Комплаенс-контроль — внутренний элемент системы контроллинга // Контроллинг. 2022. № 3 (85). С. 2–9. EDN: NJAPGJ
14. Выползова О.О., Маркина Ю.В. Система комплаенс как одна из форм управленческого контроля на предприятии // Управление в современных системах. 2021. № 4 (32). С. 51–59. <https://doi.org/10.24412/2311-1313-32-51-59> EDN: UOWZPG
15. Козенко А.В., Ахильгов М.Б., Ужахова Л.М. Комплаенс-деятельность в противодействии корпоративному мошенничеству // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 4. С. 175–179. EDN: ZBJTUN

Информация об авторе:

Лебедев Леонид Владимирович — кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры английского языка № 1 отделения языковой подготовки общеакадемического факультета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Россия, 119571, Москва, Вернадского пр-кт, д. 82/1; студент-магистр кафедры прикладной экономики высшей школы управления, Российский университет дружбы народов, Россия, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6 (ORCID: 0000-0001-6746-2750) (SPIN-код: 3927-1188) (e-mail: leoneedlebedev@gmail.com).