

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 50-64.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):50-64.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 65.011.4

JEL: M12, M21

EDN: TVTQIR

БАК 5.2.6. Менеджмент

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНИМАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ИНТЕГРАТИВНАЯ ЦЕННОСТНО-КОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Евгений Валериевич Котов¹, Наталья Марковна Волкова²

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия

¹kotov-ev@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0926-3072>

²mdt.brovuna@muzdrama.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4079-1040>

Аннотация. Проблема. В современной управленческой науке отсутствует интегративная концепция, которая одновременно охватывала бы все измерения эффективности системы управления и учитывала бы ценностно-смысловой контекст организации как первичный детерминант целеполагания. Существующие подходы либо редукционистски сосредоточены на одном измерении (финансовом, процессном или ресурсном), либо, предлагая многокритериальные системы измерения, не раскрывают ценностных оснований самого целеполагания. Особый дефицит ощущается применительно к организациям, функционирующим в условиях радикальных институциональных трансформаций и вооружённых конфликтов. **Методология.** Исследование проводилось в рамках системного и ситуационного направлений. Применены методы сравнительного и структурно-функционального анализа, концептуального моделирования, а также синтез теоретических подходов и научных положений, представленных в управленческой литературе – от классической парадигмы до современных концепций динамических способностей, организационной устойчивости и ценностно-ориентированного управления. **Результаты исследования.** Проведён сравнительный анализ восьми концептуальных подходов (классического, системного, процессного, ресурсного, ситуационного, институционального, заинтересованных сторон и многокритериального) к пониманию эффективности системы управления. Разработана типология четырёх измерений эффективности системы управления, обоснована их взаимозависимость. Выявлены три оригинальных теоретических элемента подхода: ценностное согласование сторон как условие формирования целей, контекстуальная адекватность управленческой модели как самостоятельный конструкт и организационная устойчивость как критерий эффективности в переходных контекстах. Предложен авторский интегративный ценностно-контекстуальный подход к определению эффективности системы управления, основанный на ценностном согласовании заинтересованных сторон и контекстуальной адекватности управленческой модели. Обоснована система адаптированных критериев оценки эффективности системы управления применительно к организациям, находящимся в условиях вооружённого конфликта, интеграции и восстановления. **Практическое применение.** Результаты могут использоваться при разработке инструментов оценки эффективности систем управления государственными и муниципальными учреждениями, в том числе в сфере культуры; при формировании региональных программ развития управленческих компетенций в новых субъектах Российской Федерации; при проектировании систем управления в переходных и конфликтных контекстах. Отдельную практическую значимость результаты имеют для организаций сферы культуры, для которых культурное измерение эффективности выступает содержательным, а не вспомогательным критерием управленческой деятельности.

Ключевые слова: эффективность системы управления, измерения эффективности, ценностное согласование, институциональный контекст, ценностно-контекстуальный подход

Финансирование: данная статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС FRRM-2026-0008 «Факторы и механизмы управления социально-экономическим развитием нового субъекта Российской Федерации в условиях ограниченности ресурсов (на примере Донецкой Народной Республики)».

Для цитирования: Котов Е. В., Волкова Н. М. Теоретико-методологические основы понимания эффективности системы управления: интегративная ценностно-контекстуальная концепция // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 50-64. EDN: TVTQIR.



© Котов Е.В., Волкова Н.М., 2026

Original article

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF UNDERSTANDING MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVENESS: AN INTEGRATIVE VALUE-CONTEXTUAL CONCEPT

Evgeny V. Kotov¹, Natalya M. Volkova²

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute
of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia

¹kotov-ev@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0926-3072>

²mdt.brovuna@muzdrama.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4079-1040>

Abstract. Problem. Contemporary management science lacks an integrative concept that simultaneously encompasses all dimensions of management system effectiveness and takes into account the value-meaning context of the organization as a primary determinant of goal-setting. Existing approaches are either reductionist, focusing on a single dimension (financial, processual, or resource-based), or, while offering multi-criteria measurement systems, fail to reveal the value foundations of goal-setting itself. A particular deficit is felt in organizations operating under conditions of radical institutional transformations and armed conflicts. **Methodology.** The study was conducted in both systemic and situational research frameworks. Methods of comparative and structural-functional analysis, conceptual modeling, as well as synthesis of theoretical approaches and scientific provisions presented in management literature – from the classical paradigm to contemporary concepts of dynamic capabilities, organizational resilience, and value-based management. **Research Results.** A comparative analysis of eight conceptual approaches (classical, systemic, processual, resource-based, situational, institutional, stakeholder, and multi-criteria) to understanding the effectiveness of the management system was carried out. The typology of four dimensions of efficiency of management system has been developed and their interdependence has been substantiated. Three original theoretical elements of the approach have been identified: value -based agreement of stakeholders as a condition for goal formation, contextual adequacy of the management model as an independent construct, and organizational sustainability as an effectiveness criterion in transitional contexts. The author's integrative value-contextual approach to defining management system effectiveness is proposed, based on the value harmonization of stakeholders and the contextual adequacy of the management model. The system of adapted criteria for evaluating the effectiveness of the management systems applied to organizations in armed conflict, integration, and recovery is substantiated. **Practical Application.** The results can be used in the developing tools for evaluating the effectiveness of management systems of state and municipal institutions, including those in the cultural sector; in formulating regional programs for developing managerial competencies in the new constituent entities of the Russian Federation; and in designing management systems in transitional and conflict-affected contexts. The results are of particular practical significance for cultural sector organizations, for which the cultural dimension of effectiveness serves as a substantive rather than auxiliary criterion of managerial activity.

Keywords: management system effectiveness, dimensions of effectiveness, value alignment, institutional context, value-contextual approach

Funding: this article is prepared within the framework of the state assignment of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) FRRM-2026-0008 "Factors and Mechanisms of Managing the Socio-Economic Development of a New Constituent Entity of the Russian Federation under Conditions of Resource Constraints (a Case Study of the Donetsk People's Republic)."

For citation: Kotov, E. V., & Volkova, N. M. (2026). Theoretical and methodological foundations of understanding management system effectiveness: an integrative value-contextual concept. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 50–64. (In Russian). EDN: TVTQIR.

Введение

Эффективность системы управления принадлежит к числу центральных и одновременно наиболее дискуссионных категорий. Несмотря на более чем столетнюю историю изучения, она по-прежнему не имеет общепринятой трактовки, что обусловлено как многоаспектностью самого управленческого процесса, так и принципиальными различиями в применяемых методологических подходах.



Актуальность обращения к данной проблематике определяется рядом причин, среди которых важное значение имеют следующие: 1) ускоряющиеся трансформации внешней среды (технологические, экономические, социальные, геополитические) предъявляют к системам управления принципиально новые требования, которые не в полной мере охватываются ранее разработанными концепциями; 2) наличие в российской науке управления явного дефицита интегративных концепций, способных объединить разрозненные частные подходы в целостную методологическую систему; 3) появление новых субъектов Российской Федерации, которые создали новые управленческие вызовы, требующие теоретического осмысления. В связи с этим возникает настоятельная потребность систематизации и критического анализа существующих концептуальных подходов к пониманию эффективности системы управления, разработке новой интегративной концепции, учитывающей специфику современных условий функционирования организаций, в том числе в особых (переходных и конфликтных) контекстах.

Эмпирическим полигоном для содержательной апробации предлагаемой концепции выступает Донецкая Народная Республика, управленческая практика которой разворачивается в условиях продолжающегося вооружённого конфликта и одновременной институциональной интеграции; именно в подобных «пограничных» условиях объяснительная сила предлагаемой концепции подвергается наиболее строгой проверке.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – обоснование интегративной ценностно-контекстуальной концепции понимания эффективности системы управления, синтезирующей различные её измерения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: систематизировать и критически проанализировать основные концептуальные подходы к пониманию эффективности системы управления; разработать типологию её измерений; обосновать авторский интегративный ценностно-контекстуальный подход и его отличия от существующих концепций.

Методы исследования

Методологическую базу исследования составляют методы системного, сравнительного, ситуационного и структурно-функционального анализа, синтеза и концептуального моделирования. Применительно к теоретико-концептуальному, а не эмпирическому исследованию, современность методологического инструментария определяется не статистическим или экспериментальным аппаратом, а способностью синтезировать разнородные теоретические традиции (классическую, ресурсную, институциональную, ценностно-ориентированную) в единую объяснительную модель; именно эту функцию выполняют примененные методы сравнительного и структурно-функционального анализа и концептуального моделирования.

Использование искусственного интеллекта. Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Научные концепции эффективности системы управления

Классическая парадигма. Фундаментальный вклад в формирование классической парадигмы внёс Фредерик Уинслоу Тейлор, выдвинувший принцип максимальной эффективности труда через его рационализацию и стандартизацию [1]. В его трактовке эффективность выступает как соотношение достигнутого производственного результата и затраченных на его достижение ресурсов (данное ресурсно-затратное понимание эффективности рассматривается в статье как один из полюсов интегративной категории, терминологическое уточнение приведено ниже).

Harrington Emerson [2] обогатил классическую парадигму пониманием эффективности как многоуровневого феномена, охватывающего технические, организационные и человеческие аспекты деятельности. В контексте данного исследования важен его тезис о том, что подлинная эффективность достигается при полном согласовании усилий всех элементов системы, а не посредством интенсификации отдельных её частей.

Общим ограничением классического понимания эффективности системы управления является её преимущественно механистический подход, выражающийся в том, что организация рассматривается как замкнутая система в стабильной среде, а работник – как всегда рационально действующий экономический агент. Социальные, культурные и психологические факторы остаются за рамками анализа. Это ограничение частично

преодолевается в рамках школы человеческих отношений [3], которая выявила определяющую роль неформальных социальных связей, психологического климата и мотивации в достижении организационной результативности.

Системный подход. Системный подход кардинально расширил понимание эффективности системы управления, включив в него не только результативность отдельных операций, но и целостность функционирования организации как открытой системы, взаимодействующей с внешней средой.

Russell Lincoln Ackoff [4], один из основоположников системной методологии в управлении, настаивал на том, что подлинная эффективность организации определяется прежде всего правильностью выбора целей, а не только качеством их достижения. Согласно системному подходу Р. Акоффа, организация рассматривается как подсистема более широкой социальной системы, поэтому оценка её целей и результатов не может осуществляться изолированно от целей и потребностей надсистемы. В контексте понимания стратегического измерения эффективности системы управления весомое значение имеет его утверждение о том, что организация, безупречно исполняющая неправильно поставленную задачу, куда опаснее для самой себя, чем та, что решает нужную задачу, пусть и не идеально.

Chester Irving Barnard [5] в концепции организации как кооперативной системы предложил двойственный критерий: результативность (степень достижения организационных целей) и эффективность (степень удовлетворения индивидуальных мотивов участников). Организация жизнеспособна лишь при условии, что её деятельность одновременно результативна в смысле достижения общих целей и эффективна в смысле обеспечения достаточного уровня удовлетворённости участников. Таким образом, впервые в явной форме ставится вопрос о многокритериальности эффективности системы управления.

Процессный подход. Анри Файоль, разработавший теорию административного управления [6], сместил акцент с отдельных производственных операций и рабочих мест, находившихся в центре внимания Ф. Тейлора, на организацию как целостный объект управления. Им были сформулированы универсальные принципы управления, включая разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, централизацию, скалярную цепь и другие. В трактовке А. Файоля эффективность управления определяется качеством реализации основных управленческих функций. Тем самым был сформирован функциональный взгляд на управление, впоследствии ставший одной из теоретических основ процессного подхода к оценке эффективности системы управления.

Ресурсный подход складывается из двух близких, но не тождественных направлений. Теория зависимости от ресурсов Pfeffer J. и Salancik G. R. [7] рассматривает организацию как систему, критически зависящую от внешних источников ресурсов и вынужденную управлять соответствующими зависимостями. Ресурсная теория фирмы В. Wernerfelt [8] и J. Barney [9] переносит акцент на внутреннюю ресурсную базу фирмы и трактует устойчивое конкурентное преимущество как следствие обладания ресурсами и способностями, обладающими атрибутами ценности, редкости, трудной имитируемости и незаменимости.

Концепция динамических способностей D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen [10] рассматривается как развитие ресурсного подхода. Она исходит из того, что конкурентное преимущество связано с ресурсами и компетенциями, но переносит акцент с наличия ресурсов на способность организации изменять и рекомбинировать их во времени. В работе авторов отмечается, что в условиях высокодинамичной среды эффективность системы управления определяется не столько наличием ресурсов, сколько способностью организации обновлять, рекомбинировать и трансформировать свою ресурсную базу.

Ситуационный подход. Ситуационная теория, оформившаяся в трудах Р. Р. Lawtence и J. W. Lorsch [11], поставила под сомнение саму возможность универсально эффективных управленческих решений. Её центральный тезис: оптимальная управленческая модель определяется совокупностью ситуационных переменных – технологиями, размером организации, нестабильностью среды, структурой задач. Следовательно, эффективность системы управления определяется степенью соответствия организационной структуры, механизмов координации и управленческих процессов характеристикам внешней среды и внутренним условиям функционирования организации.

Ситуационный подход первым теоретически обосновал контекстуальную обусловленность эффективности системы управления. Вместе с тем его ограничение состоит в преимущественно структурном характере анализа: ценностно-смысловые и институциональные переменные контекста в него не входят.

Институциональный подход исходит из того, что эффективность системы управления определяется не только качеством внутренних управленческих решений, но и характеристиками институциональной среды, в которой функционирует организация. В рамках данного направления организация рассматривается как субъект, деятельность которого ограничивается и одновременно поддерживается системой формальных и неформальных правил: законодательством, нормами, традициями, контрактными механизмами и институтом прав собственности. Наиболее значительный вклад в развитие подхода внёс Дуглас Норт [12], определивший институты как «правила игры» в обществе и показавший их влияние на экономические результаты и организационное развитие.

Развитие институциональной теории в работах О. Е. Williamson [13] позволило связать эффективность системы управления с уровнем транзакционных издержек. С этой точки зрения эффективной является такая система управления, которая обеспечивает минимизацию издержек координации, контроля, заключения и исполнения соглашений. Следовательно, критерием эффективности выступает не только достижение целей организации, но и способность формировать устойчивые механизмы взаимодействия, соответствующие существующей институциональной среде. В современных исследованиях региональных и производственных комплексов данный подход особенно востребован при анализе межорганизационной кооперации и механизмов государственного регулирования.

Подход заинтересованных сторон. Данный подход сформировался как реакция на традиционное понимание эффективности организации исключительно через финансовые результаты или интересы собственников. Его основоположник R. E. Freeman [14] предложил рассматривать организацию как систему отношений между различными группами заинтересованных сторон – собственниками, работниками, потребителями, поставщиками, государством, местными сообществами и другими участниками, способными влиять на деятельность организации или испытывать последствия её решений. Эффективность системы управления в данном случае определяется способностью обеспечивать баланс интересов ключевых сторон и поддерживать устойчивость этих отношений во времени.

В отличие от ресурсного и ситуационного подходов, где основное внимание уделяется ресурсам или внешней среде, теория заинтересованных сторон переносит акцент на качество взаимодействия между организацией и заинтересованными субъектами. Управленческие решения оцениваются не только по экономическим результатам, но и по степени удовлетворения ожиданий различных групп. В современных концепциях устойчивого развития данный подход является одним из ключевых теоретических оснований для оценки эффективности корпоративного и территориального управления.

Многокритериальное измерение эффективности системы управления. Особое место в развитии представлений об эффективности системы управления занимает концепция сбалансированной системы показателей, разработанная R. S. Kaplan и D. P. Norton [15]. В отличие от большинства теоретических подходов, ориентированных на объяснение природы и факторов эффективности, данная концепция представляет собой инструмент её комплексной оценки и стратегического мониторинга. Её появление стало реакцией на ограниченность традиционных систем измерения, основанных преимущественно на финансовых показателях.

Ключевая идея сбалансированной системы показателей заключается в необходимости оценки эффективности управления через совокупность взаимосвязанных перспектив: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. Такой подход позволяет учитывать как результаты деятельности организации, так и факторы, обеспечивающие их достижение в долгосрочной перспективе. Концепция Р. Каплана и Д. Нортон не предлагает самостоятельного объяснения повышения эффективности системы управления, однако оказала существенное влияние на развитие методологии её оценки, закрепив представление о необходимости комплексного и многокритериального измерения результатов управленческой деятельности.

Проведённый анализ позволяет систематизировать рассмотренные концептуальные подходы по трём параметрам: критерию оценки эффективности, единице анализа и методологическим ограничениям (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ концептуальных подходов к эффективности системы управления

Table 1 – Comparative Analysis of Conceptual Approaches to Management System Effectiveness

Подход / концепция / инструмент	Ключевые авторы	Критерий оценки эффективности системы управления	Единица анализа	Ограничения подхода
Классический	У. Тейлор, Г. Эмерсон	Производительность / рациональность	Операция, функция	Игнорирует внешнюю среду и человеческий фактор
Системный	Р. Акофф, Ч. Барнард	Правильность целей и их достижение	Организация как система	Недостаточно учитывает ценностное измерение
Процессный	А. Файоль	Качество управленческого цикла	Управленческий процесс	Акцент на процессе, а не на результате
Ресурсный	Дж. Пфеффер, Б. Барни, Д. Тис	Использование стратегических ресурсов	Ресурс / способность	Статичен при высокой динамике среды
Ситуационный	П. Лоуренс, Дж. Лорш	Соответствие управленческой структуры ситуационным переменным	Организация и среда	Преимущественно структурный анализ; не учитывает ценностное измерение
Институциональный	Д. Норт, О. Уильямсон	Институциональная согласованность и снижение транзакционных издержек	Организация и институты	Недостаточно учитывает внутренние управленческие процессы и организационные способности
Подход заинтересованных сторон	Э. Фримен	Сбалансированное удовлетворение интересов заинтересованных сторон	Организация и заинтересованные стороны	Сложность измерения и согласования разнонаправленных интересов
Многокритериальный (инструмент измерения)	Р. Каплан, Д. Нортон	Баланс финансовых и нефинансовых показателей по четырём перспективам	Стратегия организации	Инструмент измерения, а не объяснения

История развития теории управления наглядно демонстрирует, что каждый из этих подходов возникал как ответ на ограничения предшествующих концепций. Вследствие этого в современной науке сложилось несколько самостоятельных концептуальных подходов в понимании эффективности системы управления, каждый из которых опирается на различные её аспекты. Наличие множества частичных подходов, каждый из которых отражает важный аспект управленческой реальности, порождает потребность в их интеграции применительно к определению эффективности системы управления. На рисунке 1 показано, как предлагаемый интегративный ценностно-контекстуальный подход осуществляет эту интеграцию: явное заимствование ключевых теоретических элементов, опосредованное использование других традиций и критическое преодоление ограничений, присущих рассмотренным концепциям понимания эффективности системы управления.

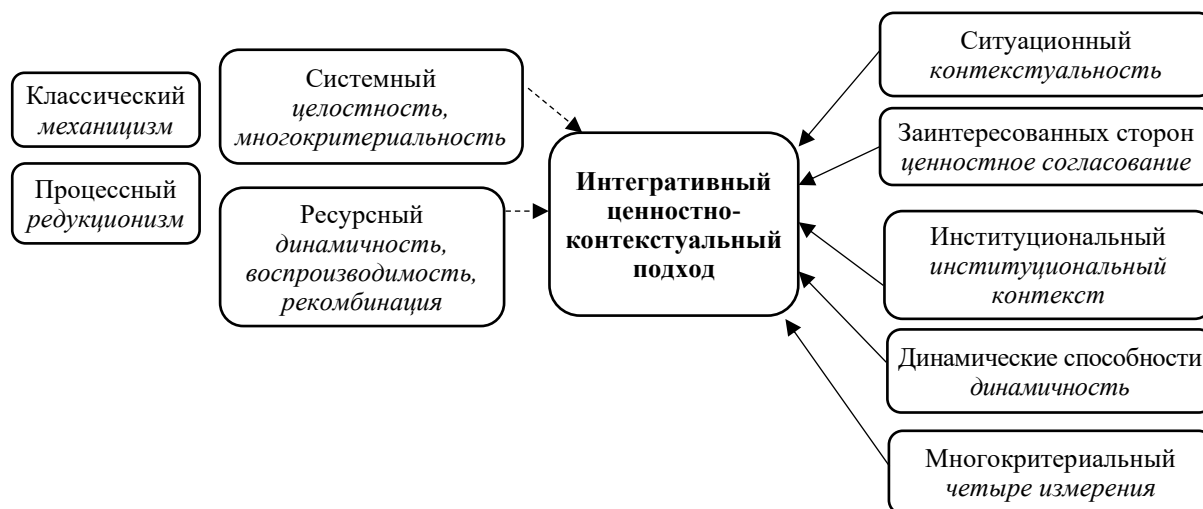


Рисунок 1 – Интегративный ценностно-контекстуальный подход: интеграция теоретических элементов и преодоление ограничений
Figure 1 – The Integrative Value-Contextual Approach: Integration of Theoretical Elements and Overcoming Limitations

Примечание: цельная стрелка – явное заимствование теоретических элементов; пунктирная – частичное использование (основные идеи встроены в авторский подход); отсутствие стрелки – преодоленные подходы (ограничения критикуются, элементы не заимствуются)

Типология эффективности системы управления. Многомерность категории эффективности системы управления обуславливает необходимость её структурированного анализа по различным аналитическим основаниям. В современной теории управления принято выделять как минимум четыре ключевых её измерения, которые не столько конкурируют между собой, сколько взаимодополняют друг друга, образуя единую аналитическую систему.

Выделение именно этих четырёх измерений обусловлено тем, что каждое из них соответствует самостоятельному объекту управленческого воздействия (ресурсами, персоналом, структурой, ценностями) и опирается на самостоятельную теоретическую традицию – соответственно ресурсный, институциональный/процессный и культурный подходы (см. таблицу 1). Дальнейшая декомпозиция каждого измерения на подсоставляющие составляет самостоятельную исследовательскую задачу и выходит за рамки предмета настоящей статьи, ориентированной на построение концептуальной, а не операциональной модели.

Экономическое измерение имеет наиболее разработанный методологический аппарат количественной оценки. Оно характеризует соотношение между экономическими результатами деятельности организации (объёмом произведённой продукции и оказанных услуг, прибылью) и затратами на осуществление управленческих функций. В числе ключевых показателей – рентабельность, производительность труда управленческого персонала, экономия от рационализации управленческих процессов, а также стоимость управленческих решений в сопоставлении с их последствиями. Вместе с тем абсолютизация экономических критериев без учёта других составляющих нередко ведёт к краткосрочным результатам в ущерб долгосрочному развитию.

Для государственных и муниципальных организаций специфика экономического измерения определяется тем, что критерий прибыли неприменим, а результативность измеряется через достижение общественно значимых целей при минимальных издержках для бюджета. Данная проблематика разрабатывается в рамках концепции нового государственного менеджмента [16], акцентирующей ориентацию на результат и рыночные механизмы регулирования в публичном секторе. Отечественная традиция теории государственного управления [17] предлагает иную систему координат, в которой эффективность системы публичного управления определяется через соответствие управленческой деятельности социальным потребностям и конституционным целям государства.

Социальное измерение отражает степень удовлетворённости потребностей и интересов работников организации, а также общества в целом. В его основе лежит признание того, что организация является не только экономическим, но и социальным институтом, несущим ответственность перед различными социальными группами [14].

Индикаторами социального измерения служат: уровень удовлетворённости трудом, текучесть кадров, психологический климат в коллективе, качество рабочей среды и вклад организации в развитие местного сообщества. Особую актуальность данный аспект приобретает в контексте социальной миссии организации.

Организационное измерение характеризует структурно-функциональное строение системы управления: степень рациональности организационной структуры, чёткость распределения полномочий и ответственности, скорость и обоснованность принятия управленческих решений, эффективность информационных потоков и коммуникаций. Теоретическим основанием его анализа служит, в частности, концепция организационного проектирования Г. Минцберга [18], рассматривающая организационную структуру как инструмент координации, эффективность которого определяется соответствием типа структуры характеристикам среды и стратегии организации.

Оценка организационного измерения предполагает использование как количественных методов (анализ норм управляемости, показателей централизации, временных характеристик принятия решений), так и качественных (экспертные оценки, структурно-функциональный анализ).

Культурное измерение – сравнительно молодая, но активно разрабатываемая концептуальная область, связанная с влиянием организационной культуры на достижение управленческих целей. Уровень развития культурного измерения тем выше, чем в большей мере организационная культура формирует разделяемую систему ценностей и норм, снижает транзакционные издержки координации и обеспечивает единство стратегического видения будущего организации. В трудах Т. J. Peters и R. H. Waterman [19] и М. Портера [20] показано, что организационная культура является одним из ключевых факторов долгосрочного успеха. Э. Шейн [21] определяет организационную культуру как паттерн коллективных базовых допущений, определяющих восприятие проблем, принятие решений и взаимодействие людей. Тем самым организационная культура выступает не фоном управленческой деятельности, а её содержательной основой: она либо усиливает управленческие усилия, когда ценности сотрудников совпадают с целями организации, либо нейтрализует их.

Применительно к учреждениям культуры и искусства данное измерение обретает особое значение: для театра, филармонии или музея организационная культура не просто инструмент управления – это содержательное ядро деятельности, непосредственно определяющее качество художественного продукта и восприятие организации аудиторией.

Применение универсальных критериев оценки эффективности системы управления в условиях действующего конфликта и одновременной институциональной интеграции требует их существенной адаптации. Для каждого из выделенных измерений предложены оценочные критерии, которые соответствуют условиям Донецкой Народной Республики (ДНР). При этом в переходном контексте акцент внутри социального измерения смещается с индивидуальной удовлетворённости на сохранение занятости и социальную стабильность как условия воспроизводства «социальной ткани». Данная логика раскрыта ниже, в разделе о специфике ДНР, и отражена в таблице 2.

Интегративный подход к пониманию эффективности системы управления. На рисунке 1 в обобщённом виде показана логика предлагаемого преодоления. Ниже эти ограничения раскрываются детально, поскольку именно их содержательный анализ обосновывает выбор теоретических элементов, интегрированных в авторский подход, и формирует основание для авторского определения, предлагаемого далее.

Анализ существующих концептуальных подходов к пониманию эффективности системы управления выявляет ряд системных ограничений, преодоление которых представляется актуальной научной задачей.

1. Большинство исследованных концепций страдают редукционизмом: они сводят многомерный феномен к одному измерению – финансовому, процессному, ресурсному или культурному. Даже наиболее продвинутые концепции, такие как сбалансированной системы

показателей (ССП, от англ. *Balanced Scorecard, BSC*), задают лишь систему координат для измерения и мониторинга, не раскрывая механизм детерминации эффективности.

2. Значительная часть концепций разработана в условиях относительно стабильной институциональной среды и не учитывает специфику организаций в условиях военного конфликта и радикальных институциональных трансформаций.

3. Недостаточно внимания уделяется ценностно-смысловому измерению управленческой деятельности – аксиологическому контексту управления.

Прежде чем изложить авторский подход, необходимо отметить близкие к нему наработки. R. Barrett [22] разработал инструмент диагностики организационной эффективности через измерение ценностного совпадения между личными ценностями сотрудников и ценностями организации. J. C. Collins и J. I. Porras [23] показали, что устойчиво успешные компании отличаются наличием «основных ценностей», разделяемых на всех уровнях организации. Д. Дэнисон [24] эмпирически подтвердил взаимосвязь параметров организационной культуры и показателей результативности. Однако эти подходы либо ориентированы на стабильные контексты и не предназначены для переходных и конфликтных сред, либо трактуют ценностное согласование преимущественно как внутриорганизационный феномен, не включая его институциональное измерение.

С учётом вышеизложенного предлагается следующее авторское определение: *эффективность системы управления – это степень достижения стратегически значимых целей организации в их экономическом, социальном, организационном и культурном измерениях, где цели определяются ценностным согласованием заинтересованных сторон, а управленческая модель – соответствием институционально-культурному контексту.*

Здесь необходимо сделать терминологическое уточнение. В экономико-управленческой литературе понятия «эффективность» и «результативность» нередко разводятся по ресурсно-затратному основанию: результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (в этом значении термины закреплены, в частности, в стандартах серии ISO/ГОСТ Р ИСО 9000¹). Однако проведённый выше анализ показывает, что единой трактовки эффективности в теории управления не сложилось: у Ф. Тейлора она выступает как ресурсно-затратное соотношение [1], у Ч. Барнарда – как степень удовлетворения индивидуальных мотивов участников [5], у Р. Акоффа – как правильность выбора целей [4]. В настоящей статье «эффективность системы управления» используется как интегративная категория, объединяющая индикаторы результативности (степень достижения цели – для социального и культурного измерений) и ресурсно-затратные индикаторы (соотношение эффекта и затрат – для экономического измерения), что соответствует традиции общего менеджмента (Ч. Барнард, Р. Акофф) и отражает предмет статьи – построение интегративной концепции, а не операционализацию измерения. Соответственно, приведённое выше определение («степень достижения стратегически значимых целей») задаёт результативностный полюс интегративной категории; ресурсно-затратная составляющая раскрывается ниже применительно к экономическому измерению.

По аналогичным основаниям в статье не проводится строгое терминологическое разграничение смежных понятийных пар («оптимальность» и «рациональность», «устойчивость» и «стабильность») – они используются в общепринятом управленческом значении, поскольку предметом статьи является интегративная концепция эффективности, а не унификация управленческого тезауруса. По той же причине в статье не унифицируется словоупотребление «оценка/определение/измерение эффективности»: термин «измерение» закреплён за обозначением экономической, социальной, организационной и культурной составляющих (таблица 1), а «оценка» и «определение» используются как общеязыковые синонимы применительно к самой процедуре анализа эффективности.

¹ Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ISO 9000:2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Москва: Стандартинформ 2015. 53 с. URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/standarts/GOST_R_ISO_9000-2015.pdf.

На основании этого определения предлагается интегративный ценностно-контекстуальный подход, принципиальные положения которого состоят в следующем.

1. Эффективность системы управления является принципиально многомерным конструктом, включающим экономическое, социальное, организационное и культурное измерения, ни одно из которых не может служить единственным критерием оценки. Между данными измерениями существует устойчивая взаимозависимость: организации, обнаруживающие систематическое пренебрежение одним из измерений, как правило, демонстрируют снижение совокупной результативности в долгосрочной перспективе [23-24]. Тем не менее данная зависимость носит вероятностный, а не детерминистский характер и требует эмпирической верификации в различных отраслевых и институциональных контекстах.

2. Базовым основанием эффективности системы управления является ценностное согласование – совпадение представлений о целях и ценностях организации у ключевых заинтересованных сторон (руководства, персонала, учредителей, потребителей, общества). Управление, лишённое такого согласования, обречено на хроническую неэффективность вне зависимости от применяемых инструментов и технологий. В отличие от концепции заинтересованных сторон, основывающейся на балансе интересов, данное положение подчёркивает значение более глубокого уровня – формирования разделяемых смысловых оснований деятельности.

3. Эффективность системы управления является контекстуально обусловленной: не существует универсально эффективных управленческих моделей; каждая из них эффективна лишь в определённом ситуационном контексте – институциональном, культурном, историческом. Данное положение принципиально отличает предлагаемый подход от универсалистских претензий классической и системной парадигм и согласуется с ситуационным подходом [11], однако трактует «ситуацию» значительно шире – включая исторически сложившиеся ценностные паттерны и институциональные рамки.

4. Значение эффективности системы управления изменяется во времени и не является свойством, раз и навсегда присущим организации: по мере изменения самой системы управления оно воспроизводится или, напротив, утрачивается. Данное понимание согласуется с концепцией динамических способностей [10], но акцентирует роль управленческих смыслов и ценностей в обеспечении устойчивой эффективности.

5. В особых (переходных, конфликтных) контекстах эффективность системы управления должна оцениваться с учётом целей и темпов восстановительного развития, а не только по стандартным критериям развитых экономик. Управление в условиях продолжающегося конфликта требует специфической компетенции, обозначаемой в современной литературе как организационная устойчивость [25].

Визуальная архитектура предлагаемого подхода представлена на рисунке 2. Она отражает иерархическую связь между ценностным согласованием заинтересованных сторон, четырьмя взаимосвязанными измерениями эффективности и интегральной эффективностью системы управления. Ценностное согласование выступает основанием формирования стратегически значимых целей организации, четыре измерения представляют основные области проявления эффективности, а их совокупность определяет общий уровень эффективности системы управления. Вся конструкция рассматривается в рамках контекстуальной адекватности управленческой модели, выступающей объемлющим условием её функционирования.

Операционализация ценностного согласования предполагает применение качественных и смешанных методов: диагностики организационных ценностей по методике R. Barrett [22], метода фокус-групп для выявления ценностных расхождений между уровнями управления, а также нарративного анализа управленческих решений.

Предложенный интегративный ценностно-контекстуальный подход может быть соотнесён с рядом существующих теоретических традиций, что позволяет более чётко очертить его новизну и специфику. Отличие предлагаемого подхода от ценностно-ориентированных концепций R. Barrett [22] и J. C. Collins - J. I. Porras [23] в следующем: ценностное согласование рассматривается не только как фактор внутренней эффективности, но и как условие соответствия системы управления её институциональному контексту; принцип контекстуальной адекватности вводится как самостоятельный аналитический

конструкт; специально разработан для переходных и конфликтных условий, где сами ценностные ориентиры являются предметом трансформации.



Рисунок 2 – Архитектура интегративного ценностно-контекстуального подхода
Figure 2 – Architecture of the Integrative Value-Contextual Approach

По сравнению с ситуационным подходом [11] авторская концепция трактует «ситуацию» значительно шире, включая исторически сложившиеся ценностные паттерны и институциональные рамки, тогда как ситуационный подход преимущественно ограничивается структурными переменными. По сравнению с ССП [15], предлагаемый подход является не инструментом измерения, а концептуальной рамкой понимания природы эффективности системы управления, указывающей на её ценностные основания и контекстуальные условия.

Специфика оценки и повышения эффективности системы управления в условиях ДНР. Донецкая Народная Республика с момента вхождения в состав Российской Федерации в 2022 году оказалась в уникальном управленческом контексте, не имеющем прямых аналогов в современной истории. Как показано выше, управление в условиях продолжающегося конфликта требует организационной устойчивости [25]. Применительно к ДНР это означает готовность к неизбежным сбоям инфраструктуры и кадровым потерям, способность к быстрой реорганизации процессов оказания услуг и, по мере стабилизации ситуации, – постепенный переход от режима реагирования к сценариям планового восстановительного развития.

Контекст функционирования организаций ДНР определяется несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Продолжающийся вооружённый конфликт и связанные с ним разрушения инфраструктуры, миграция населения, нарушение экономических и социально-культурных связей приоритизируют задачи обеспечения физической безопасности и базовых условий жизнедеятельности по отношению к задачам долгосрочного стратегического развития. Масштабная институциональная трансформация,

связанная с переходом к российской нормативной базе, охватывает все сферы и для организаций означает одновременную адаптацию к новым требованиям, переобучение персонала, выстраивание новых отчётных форм и процедур. Масштабные инвестиции федерального центра в восстановление и развитие региона формируют беспрецедентный инвестиционный ресурс, эффективное освоение которого становится ключевой управленческой задачей. Обобщение стандартных и адаптированных критериев по всем четырём измерениям применительно к сложившемуся в ДНР положению представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Специфика оценки эффективности системы управления
в условиях постконфликтного восстановления

Table 2 – Specifics of Management System Effectiveness Assessment
in Post-Conflict Recovery Conditions

Измерение эффективности системы управления	Стандартные критерии (стабильная среда)	Адаптированные критерии для ДНР	Ключевые индикаторы
Экономическое	Рентабельность, производительность	Степень освоения бюджетных средств, достижение показателей государственного задания	Уровень выполнения госзадания; соотношение бюджетных расходов и результатов
Социальное	Степень удовлетворения потребностей и интересов персонала	Сохранение занятости, социальная стабильность, непрерывность услуг	Текущность кадров; сохранение коллективов; уровень удовлетворённости персонала условиями работы; охват населения, формирование ценностных ориентаций
Организационное	Рациональность структуры, скорость решений	Скорость адаптации к российским стандартам (интеграционная эффективность – полнота и темп перехода организации на новые нормативно-правовые и управленческие процедуры)	Доля адаптированных регламентов; сроки перехода на новые процедуры
Культурное	Сила организационной культуры, ценностно- нормативная согласованность личных и организационных ценностей	Сохранение культурной идентичности и принятие общероссийских ценностей	Посещаемость учреждений культуры; репертуарная политика организации; участие персонала в федеральных программах подготовки управленцев

Представленное в таблице 2 соотношение стандартных и адаптированных критериев позволяет предположить, что в конфликтном и переходном контексте сама логика оценки смещается: на первый план выходят не показатели оптимальности, а показатели устойчивости и непрерывности деятельности организации. Данное положение носит теоретический характер и требует последующей эмпирической проверки.

Применительно к экономическому измерению эффективности системы управления ДНР: для большинства государственных и муниципальных организаций доминирующим источником финансирования является бюджет. В отличие от коммерческих организаций, бюджетное финансирование может сохраняться вне зависимости от результативности деятельности, что существенно меняет мотивационный профиль управления. В этой связи ключевой задачей становится формирование культуры ответственного использования бюджетных ресурсов, решаемой посредством внедрения программно-целевого управления и систем мониторинга, адаптированных к условиям бюджетных организаций.

Что касается социального измерения, то в условиях ДНР оно приобретает особую культурно-идентификационную характеристику. Сохранение и развитие культурных институтов является не просто задачей отраслевого управления, а важнейшим инструментом поддержания социальной сплочённости и культурного благополучия населения в условиях длительного конфликта. Социальная эффективность системы управления нередко важнее экономической в данном контексте, поскольку именно они обеспечивают воспроизводство «социальной ткани», без которой экономическое развитие невозможно.

Организационное измерение эффективности системы управления сталкивается с вызовом гармонизации законодательной базы с российскими стандартами. Процесс одновременного переустройства учётных, документационных и кадровых процессов создаёт значительную нагрузку на управленческий аппарат. Вместе с тем это открывает «окно возможностей» для масштабной организационной модернизации, которая в стабильных условиях нередко встречают институциональное сопротивление. Устойчивость этих изменений в долгосрочной перспективе определяется тем, станет ли переход к российским стандартам не формальным требованием, а разделяемой профессиональной ценностью персонала, что требует целенаправленной работы с управленческой культурой.

Культурное измерение в условиях ДНР имеет два аспекта – внутриорганизационный и общественный. С точки зрения внутриорганизационной культуры предстоит трансформация управленческого менталитета: культура принятия решений, стиль руководства и ценностные ориентации управленцев складываются на протяжении длительного времени. Это предполагает системную работу по развитию управленческой культуры: профессиональное обучение, наставничество, ротация кадров, участие в федеральных программах подготовки управленцев. С точки зрения общественного воздействия учреждения культуры несут ответственность за формирование культурной идентичности региона, сохранение исторической памяти и создание образов будущего.

Выводы

По результатам проведённого исследования можно сделать следующие выводы.

1. Эффективность системы управления представляет собой принципиально многомерный, ценностно и контекстуально обусловленный конструкт: ни один из восьми рассмотренных концептуальных подходов (классический, системный, процессный, ресурсный, ситуационный, институциональный, подход заинтересованных сторон, многокритериальный) не обеспечивает его полного объяснения. Их общим методологическим ограничением выступают редукционизм, универсализм и недостаточное внимание к ценностно-смысловому контексту управленческой деятельности.

2. Четыре измерения эффективности системы управления (экономическое, социальное, организационное и культурное) образуют устойчиво взаимозависимую систему, вследствие чего оценка эффективности по единственному измерению методологически некорректна.

3. Ценностное согласование заинтересованных сторон выступает не одним из факторов эффективности наряду с прочими (как в подходе заинтересованных сторон [14] или в концепциях R. Barrett [22], J. C. Collins - J. I. Porras [23]), а первичным условием формирования самих стратегически значимых целей организации, предшествующим четырём измерениям эффективности.

4. Контекстуальная адекватность управленческой модели институциональному, историческому и ценностному пространству представляет собой самостоятельный аналитический конструкт, не сводимый к ситуационным (структурным) переменным среды, как в классическом ситуационном подходе [11].

5. В переходных и конфликтных контекстах организационная устойчивость выступает специфическим критерием эффективности системы управления, дополняющим традиционные критерии оптимальности.

6. Применение концепции к условиям Донецкой Народной Республики показывает, что адаптация оценочных критериев необходима одновременно по всем четырём измерениям: логика оценки смещается от показателей оптимальности к показателям устойчивости и непрерывности деятельности, а социальное и культурное измерения приобретают приоритетное значение как основа воспроизводства «социальной ткани» в постконфликтном контексте.

7. Предложенная концепция применима не только к условиям ДНР, но и к иным государственным и муниципальным учреждениям субъектов Российской Федерации, проходящим сходные процессы институциональной интеграции, а также при проектировании систем управления в иных переходных и посткризисных контекстах, с особой практической значимостью для организаций сферы культуры.

8. Научная новизна перечисленных положений состоит в том, что впервые предложено рассматривать ценностное согласование заинтересованных сторон как условие, предшествующее формированию целей, а не как один из факторов результативности (в отличие от [22; 23]). Также впервые контекстуальная адекватность введена как самостоятельный аналитический конструкт эффективности, расширяющий ситуационный подход [11] за пределы структурных переменных. Дальнейшее развитие получило представление об организационной устойчивости [25] применительно к переходным и конфликтным управленческим контекстам как специфический критерий эффективности.

Список источников / References

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А. И. Зак. Москва: Контроллинг, 1991. 104 с. [Taylor, F. U. (1991). *The principles of scientific management* (A. I. Zak, Trans.). Moscow: Controlling, 104 p. (In Russian)].
2. Emerson, H. (1912). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York: Engineering Magazine Co., 423 p.
3. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 194 p.
4. Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*. New York: Wiley & Sons, 356 p.
5. Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 334 p.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. Б. В. Бабина-Кореня. с предисл. А. К. Гастева. Москва: Центральный институт труда, 1923. 122 с. [Fayol, H. (1923). *General and industrial management* (B. V. Babina-Korenya, Trans.; with a preface by A. K. Gastev). Moscow: Central Institute of Labour, 1923. 122 p. (In Russian)].
7. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 300 p.
8. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
9. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
10. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
11. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard University Press, 279 p.
12. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко; Предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. [North, D. (1997). *Institutions, institutional change and economic performance* (A. N. Nesterenko, Trans.; B. Z. Milner, Preface & Ed.). Moscow: Economic Book Foundation «Nachala», 180 p. (In Russian)].
13. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 286 p.
14. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 276 p.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 322 p.
16. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
17. Атаманчук Г. В. Проблемы повышения эффективности административно-правового регулирования государственного управления в Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 26. Государственный аудит. 2013. № 2. С. 34–47. [Atamanchuk, G. V. (2013). Problems of improving the effectiveness of administrative-legal regulation of state governance in the Russian Federation. *Moscow University Bulletin. Series 26. State Audit*, 2, 34–47. (In Russian)].

18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2011. 512 с. [Mintzberg, H. (2011). *Structure in fives: Designing effective organizations* (Yu. N. Kapturevsky, Ed. & Trans.). St. Petersburg: Piter, 2011. 512 p. (In Russian)].

19. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 360 p.

20. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата / Пер. с англ. Е. Калинина. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с. [Porter, M. (2005). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (E. Kalinina, Trans.). Moscow: Alpina Business Books, 714 p. (In Russian)].

21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с. [Schein, E. H. (2013). *Organizational culture and leadership* (V. A. Spivak, Ed. & Trans.). St. Petersburg: Piter, 2002. 336 p. (In Russian)].

22. Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 224 p.

23. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 342 p.

24. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley, 267 p.

25. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 224 p.

Информация об авторах

Е. В. Котов – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, ведущий научный сотрудник центра организации научных исследований Донецкого филиала РАНХиГС;

Н. М. Волкова – соискатель Донецкого филиала РАНХиГС.

Information about the authors

E. V. Kotov – Candidate of Sciences in Economics, Senior Research Fellow, Leading Research Fellow, Center for Organization of Scientific Research, Donetsk Branch of RANEPa;

N. M. Volkova – PhD applicant, Donetsk Branch of RANEPa.

Вклад авторов:

Котов Е. В. – разработка концепции исследования, теоретическое руководство и научное наставничество, вклад в разработку интегративного ценностно-контекстуального подхода и обоснование адаптированных критериев оценки.

Волкова Н. М. – сравнительный анализ концептуальных подходов, разработка типологии измерений эффективности системы управления, разработка интегративного ценностно-контекстуального подхода, обоснование адаптированных критериев оценки для организаций в контексте ДНР.

Contribution of the authors:

Kotov E. V. – development of a research concept, theoretical guidance and scientific mentoring, contribution to the development of an integrative value-contextual approach and justification of adapted assessment criteria.

Volkova N. M. – comparative analysis of conceptual approaches, development of a typology for measuring the effectiveness of the management system, development of an integrative value-contextual approach, justification of adapted evaluation criteria for organizations in the context of the DPR.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.06.2026; одобрена после рецензирования 10.08.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 06/19/2026; approved after reviewing 08/10/2026; accepted for publication 09/08/2026.