

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»
<https://mes-journal.ru>

2025, № 1 / 2025, Iss. 1 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 378.2

DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-117-122



¹ Лапаева О.А., ² Грацианова Л.И., ³ Апалькова И.Ю., ² Ханова З.Г.,

¹ Челябинский филиал Института горного дела,

² Московский финансово-промышленный университет Синергия,

³ Государственный академический университет гуманитарных наук

Методы и критерии оценки эффективности системы управления. Управление по результатам

Аннотация: в статье рассматривается актуальная проблематика управления по результатам. Цель статьи заключается в том, чтобы рассмотреть возможности и эффективность применения управления по результатам.

Задачи исследования состоят в том, чтобы рассмотреть основные подходы к управлению по результатам, имеющиеся на сегодня в научной литературе; выявить методы оценки эффективности системы управления.

Методология исследования основана на системном подходе. В работе применялись методы общен научной группы: анализ, синтез, индукция, дедукция, а также формально-логический подход.

По итогу проведенного исследования автор статьи пришел к выводу о том, что управления по результатам – это умение, которое позволяет как отдельным сотрудникам, так и организациям устанавливать четкие цели, отслеживать прогресс и принимать обоснованные решения, основываясь на данных, что в свою очередь способствует эффективному распределению ресурсов.

Ключевые слова: система управления, управление по результатам, производительность, четкие цели, управленческие решения

Для цитирования: Лапаева О.А., Грацианова Л.И., Апалькова И.Ю., Ханова З.Г. Методы и критерии оценки эффективности системы управления. Управление по результатам // Modern Economy Success. 2025. № 1. С. 117 – 122. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-117-122

Поступила в редакцию: 10 сентября 2024 г.; Одобрена после рецензирования: 9 ноября 2024 г.; Принята к публикации: 9 января 2025 г.

¹ Lapaeva O.A., ² Gratsianova L.I., ³ Apalkova I.Yu., ² Khanova Z.G.,

¹ Chelyabinsk branch of the Institute of Mining,

² Moscow University for Industry and Finance Synergy,

³ State Academic University for the Humanities

Methods and criteria for evaluating the effectiveness of the management system. Results management

Abstract: the article reveals a problem of results management. The purpose of the article is to consider the possibilities and effectiveness of the application of results-based management.

The research objectives are to consider the main approaches to results-based management that are currently available in the scientific literature; to identify methods for evaluating the effectiveness of the management system.

The research methodology is based on a systematic approach. The methods of the general scientific group were used in the work: analysis, synthesis, induction, deduction, as well as a formal logical approach.

Based on the results, the author came to the conclusion that results management is a skill that allows both individual employees and organizations to set clear goals, track progress and make informed decisions based on data, which in turn contributes to the effective allocation of resources.

Key words: management system, results management, productivity, clear goals, management decisions

For citation: Lapaeva O.A., Gratsianova L.I., Apalkova I.Yu., Khanova Z.G. Methods and criteria for evaluating the effectiveness of the management system. Results management. Modern Economy Success. 2025. 1. P. 117 – 122. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-117-122

The article was submitted: September 10, 2024; Approved after reviewing: November 9, 2024; Accepted for publication: January 9, 2025.

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что управление по результатам отличается от традиционного управления проектами тем, что в нем упор делается на результаты и воздействие, а не только на результаты. В то время как традиционное управление проектами сосредоточено на обеспечении выполнения работ вовремя и в рамках бюджета, управление по результатам придает большее значение достижению значимых результатов и положительному изменению ситуации. Управление по результатам также предполагает непрерывный мониторинг и оценку для принятия обоснованных решений и повышения производительности на протяжении всего проектного цикла.

Управление по результатам может применяться в разных секторах или отраслях. Хотя конкретные цели, результаты и индикаторы могут различаться в зависимости от контекста, основополагающие принципы и процесс управления по результатам остаются неизменными. Будь то образование, здравоохранение, охрана окружающей среды или любой другой сектор, управление по результатам может помочь организациям планировать, реализовывать и оценивать свои программы и проекты, ориентированные на результат.

Материалы и методы исследований

Материалами теоретической части исследования послужили тезисы, изложенные в работах таких авторов, как В.А. Салихов [6], О.Л. Чуланова [10], С.Д. Резник [5], М.В. Черниковская [5], О.Г. Тихомирова [9], Ю.В. Сяглова [7], Н.Б. Сафонова [7], А.А. Киселев [2], В.В. Семенова [8], О.В. Кожевина [4] и др. Некоторые положения и гипотезы были приняты из работ таких исследователей, как В. Веллер [1], Г. Кокинз [3] и др.

В рамках исследования также использовались следующие общенаучные методы: обобщение, со-поставление, систематизация, формально-логический и описательный анализ.

Результаты и обсуждения

Система управления по результатам возникла после Второй мировой войны как способ существования и развития бизнеса в постоянно меняющихся рыночных условиях.

В условиях современного динамичного и конкурентного мира бизнеса ключевым фактором является способность эффективно управлять и достигать результатов. Управление по результатам (RBM) – это умение, которое позволяет как отдельным сотрудникам, так и организациям устанавливать четкие цели, отслеживать прогресс и принимать обоснованные решения, основываясь на данных, что в свою очередь способствует достижению успеха. Акцент на результатах вместо процессов обеспечивает более стратегическое и эффективное распределение ресурсов.

Управление, ориентированное на результат, становится все более важным в современной рабочей среде, поскольку предприятия стремятся к повышению эффективности и результативности. Эта способность дает возможность специалистам синхронизировать свои действия с целями организации, расставлять приоритеты и контролировать ход выполнения задач [1, с. 104].

Такой подход является жизненно важным в разнообразных профессиональных областях. Например, в управлении проектами он помогает гарантировать достижение целей в рамках бюджета и сроков. В области продаж и маркетинга он позволяет выявлять ключевые показатели для стимулирования доходов, а в здравоохранении – оценивать результаты лечения и оптимизировать услуги.

Процесс разработки схемы или матрицы результатов включает четкое формулирование целей проекта, определение ожидаемых результатов и последствий, а также установление индикаторов эффективности для отслеживания прогресса и успеха, что видно на примерной схеме на рис. 1.

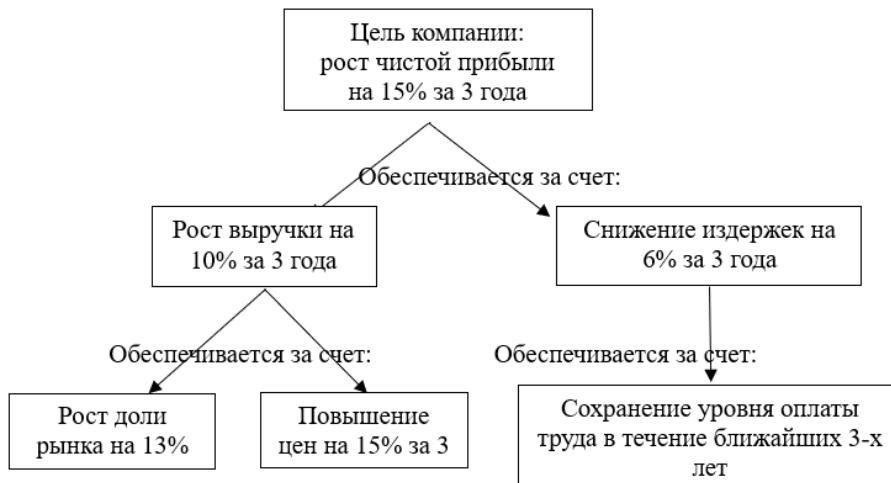


Рис. 1. Примерная схема дерева целей, применяемая в управлении по результатам.

Fig. 1. An approximate diagram of a goal tree used in results-based management.

Данная схема должна быть создана с участием всех заинтересованных сторон и быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и временно ограниченной. Индикаторы должны соответствовать целям, чтобы дать возможность оценить прогресс в достижении намеченных результатов. При этом измерение влияния может быть затруднительным из-за внешних факторов, поэтому обеспечение соответствия проекта заявленным целям требует постоянного мониторинга и оценки их эффективности, разработки критериев успеха, анализа динамики выполнения, выявления возможных проблем и принятия корректирующих мер в необходимых случаях.

Управление по результатам отличается от традиционного управления проектами тем, что в нем упор делается на результаты и воздействие, а не только на результаты. В то время как традиционное управление проектами сосредоточено на обеспечении выполнения работ вовремя и в рамках бюджета, управление по результатам придает

большее значение достижению значимых результатов и положительному изменению ситуации. Ключевые принципы управления, ориентированного на результат, включают:

- 1) ориентацию на результаты и воздействие,
- 2) ориентированный на результат подход к планированию, реализации и оценке,
- 3) ориентацию на измерение эффективности и отчетность,
- 4) приверженность обучению и адаптивному управлению,
- 5) культура подотчетности и прозрачности.

Эти принципы определяют процесс управления по результатам и помогают организациям достигать лучших результатов и воздействия.

Внедрение управления по результатам может привести к созданию более действенных программ и проектов в целях повышения эффективности деятельности организаций, что видно на схеме на рис. 2.

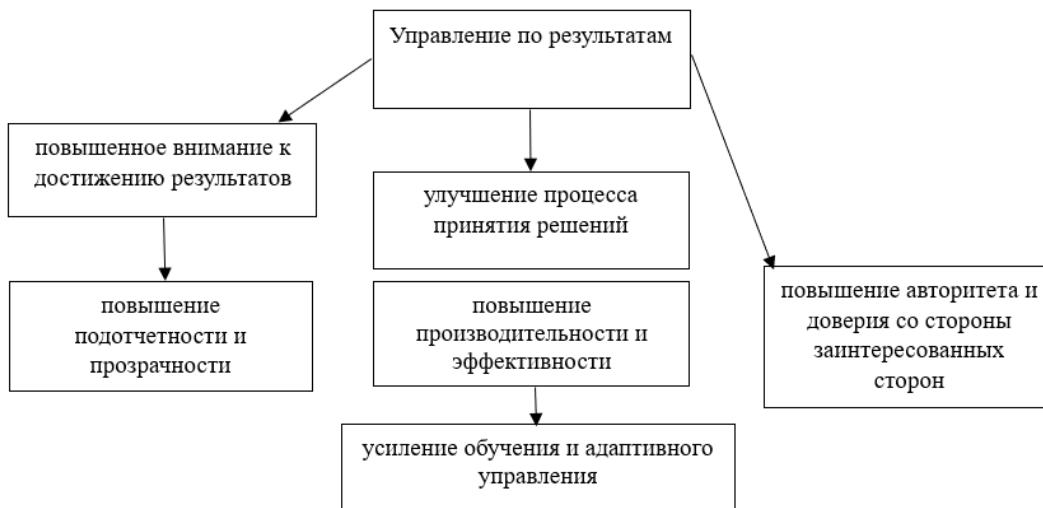


Рис. 2. Схема полученных результатов в целях повышения эффективности деятельности.
Fig. 2. Scheme of the obtained results in order to improve the efficiency of activities.

Эффективность управления, ориентированного на результат, можно измерить с помощью показателей, которые могут быть количественными или качественными, и их следует выбирать на основе их актуальности, надежности и осуществимости. Регулярный мониторинг этих показателей позволяет отслеживать прогресс, определять области для улучшения и принимать решения на основе полученных данных. Чтобы система управления по результатам действительно была эффективной, стоит придерживаться следующих критерии:

- комплексность означает, что показатели должны комплексно пронизывать все службы по горизонтали и всю вертикаль власти от генерального директора до рядового сотрудника;
- взаимосвязь с планированием, бюджетированием и учетом означает, что цикл управления по показателям начинается с планирования, а потом наступает этап сбора фактических данных [9, с. 63].

Хотя конкретные цели, результаты и индикаторы могут различаться в зависимости от содержания, основополагающие принципы и процесс управления по результатам остаются неизменными. Рассмотрим конкретные примеры, которые показывают возможности реального применения управления по результатам в различных отраслях и профессиях:

- в архитектурно-строительной сфере такой подход может помочь успешно завершить сложный строительный проект в установленные сроки и в пределах заложенного бюджета;
- в сфере педагогики и образования любой российский учитель может использовать предлагаемую

систему для анализа успеваемости учащихся и дальнейшей корректировки методов обучения;

– в секторе здравоохранения управление по результатам помогает больницам и поставщикам медицинских услуг обеспечивать соблюдение правил здравоохранения, выявлять потенциальное мошенничество или злоупотребления, а также вести точный учет товаров и услуг;

– в обрабатывающей промышленности управление по результатам помогает контролировать уровень запасов, анализировать производственные затраты и оценивать прибыльность различных продуктовых линеек;

– в некоммерческом секторе управление по результатам необходимо для обеспечения прозрачности и подотчетности в использовании средств, особенно для организаций, рассчитывающих на пожертвования и гранты.

Таким образом, организации в различных отраслях используют управление по результатам для принятия обоснованных бизнес-решений, выявления потенциальных рисков и поддержания своей финансовой устойчивости. При этом в ходе управления по результатам важно оценить, были ли достигнуты цели, определить области успеха, а также собрать отзывы заинтересованных сторон, потому что подобные оценки могут помочь выявить извлеченные уроки, задокументировать передовой опыт и использовать информацию для планирования будущего проекта.

Выводы

В рамках проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы: управление по результатам представляет собой методику

управления проектами, ориентированную на достижение эффективных результатов, что включает в себя установку четких целей, разработку стратегий, мониторинг промежуточных показателей, и дальнейшее использование собранной информации для обоснованных решений. Общие проблемы при внедрении управления, ориентированного на результат, включают непропорциональное увеличение масштабов, ограничение ресурсов, возможные проблемы в коммуникации. Перечисленные

проблемы можно решить, последовательно анализируя и корректируя планы проектов, расставляя приоритеты задач, сохраняя гибкость, способствуя тесному общению и активно решая проблемы по мере их возникновения. Дополнительная регулярная оценка и планирование рисков на случай непредвиденных обстоятельств, имеют решающее значение для минимизации негативного воздействия рисков на результаты деятельности организации.

Список источников

1. Веллор В. Управление по целям и ключевым результатам: как распространить методологию OKR на всю организацию: практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2024. 288 с. ISBN 978-5-9614-8922-4
2. Киселев А.А. Управление проектами: учебник. М.: Директ-Медиа, 2023. 460 с. ISBN 978-5-4499-3517-5
3. Кокин Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: практическое руководство: пер. с англ., 3-е изд. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. 316 с. ISBN 978-5-907274-62-4
4. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 304 с. ISBN 978-5-16-009813-5
5. Резник С.Д., Черниковская, М.В. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учебное пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 193 с. ISBN 978-5-16-020132-0
6. Салихов В.А. Управление качеством: учебное пособие. 3-е изд., доп. М.: Директ-Медиа, 2023. 128 с. ISBN 978-5-4499-2880-1
7. Сафронова Н.Б. Сяглова Ю.В. Управление бизнесом в условиях цифровой экономики: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. 320 с. ISBN 978-5-394-05804-2
8. Семенова В.В. Управление персоналом: инновационные технологии: практикум. 4-е изд. М.: Дашков и К, 2022. 82 с. ISBN 978-5-394-04408-3
9. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: монография. М.: ИНФРА-М, 2024. 300 с. ISBN 978-5-16-006383-6
10. Чуланова О.Л. Управление компетенциями персонала: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 232 с.

References

1. Vellore V. Management by Objectives and Key Results: How to Extend the OKR Methodology Across the Organization: A Practical Guide. Moscow: Alpina Publisher, 2024. 288 p. ISBN 978-5-9614-8922-4
2. Kiselev A. A. Project Management: A Textbook. Moscow: Direct-Media, 2023. 460 p. ISBN 978-5-4499-3517-5
3. Cockins G. Performance Management: How to Bridging the Gap Between Declared Strategy and Real Processes: A Practical Guide: trans. from English, 3rd ed. Moscow: Intellectual Literature, 2020. 316 p. ISBN 978-5-907274-62-4
4. Kozhevina O. V. Change Management: A Textbook. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: INFRA-M, 2024. 304 p. ISBN 978-5-16-009813-5
5. Reznik S.D., Chernigovskaya, M.V. Change Management. Workshop: business games, tests, specific situations: textbook. edited by S.D. Reznik. 4th ed., revised and enlarged. Moscow: INFRA-M, 2024. 193 p. ISBN 978-5-16-020132-0
6. Salikhov V.A. Quality Management: textbook. 3rd ed., revised. Moscow: Direct-Media, 2023. 128 p. ISBN 978-5-4499-2880-1
7. Safronova N.B. Syaglova Yu.V. Business management in the digital economy: textbook. M.: Publishing and trading corporation "Dashkov and K°", 2024. 320 p. ISBN 978-5-394-05804-2
8. Semenova V.V. Personnel management: innovative technologies: workshop. 4th ed. M.: Dashkov i K, 2022. 82 p. ISBN 978-5-394-04408-3

9. Tikhomirova O.G. Project management: an integrated approach and system analysis: monograph. M.: INFRA-M, 2024. 300 p. ISBN 978-5-16-006383-6
10. Chulanova O.L. Personnel Competence Management: textbook. Moscow: INFRA-M, 2024. 232 p.

Информация об авторах

Лапаева О.А., доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института горного дела, lapaeva@yandex.ru

Грацианова Л.И., доцент, Московский финансово-промышленный университет Синергия, lgratsianova@synergy.ru

Апалькова И.Ю., кандидат экономических наук, доцент, Государственный академический университет гуманитарных наук, irinapalkov@yandex.ru

Ханова З.Г., доктор психологических наук, профессор, Московский финансово-промышленный университет Синергия, khanova309@yandex.ru

© Лапаева О.А., Грацианова Л.И., Апалькова И.Ю., Ханова З.Г., 2025