

Научная статья

УДК 338.312

doi: 10.47475/1994-2796-2022-11219

## **ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Александр Гарриевич Рубин<sup>1</sup>✉, Александра Юрьевна Артюшкова<sup>2</sup>,  
Геннадий Геннадиевич Пименов<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Краснодарский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Краснодар, Россия

<sup>1</sup> AGRubin@fa.ru, ORCID: 0000-0001-9614-8138

<sup>2</sup> AYuArtyushkova@fa.ru, ORCID: 0000-0001-6423-8243

<sup>3</sup> GGPimenov@fa.ru, ORCID: 0000-0001-7904-2251

**Аннотация.** Цель настоящего исследования заключается в разработке теоретических и практических подходов к оценке и повышению эффективности управления предприятием. Рассмотрены различные точки зрения по проблематике экономической эффективности, включая эффективность управления. Выделены два основных направления, разделяющих эффективность на экономическую и социальную (по виду эффекта) и эффективность управляющей и управляемой систем (по уровню управления). Обозначена проблема оценки результата управленческой деятельности в ходе определения ее эффективности, для ее решения предложено применение системы сбалансированных показателей. Рассмотрены современные особенности и изложено свое видение семи ключевых направлений совершенствования системы управления предприятием (система 7S), таких как определение инструментов выбора типа организационной структуры, формирование эффективной системы коммуникаций с переориентацией стратегии предприятия на информационную интеграцию, разработка системы подбора, оценки и перемещения менеджеров с целью формирования наиболее эффективного стиля руководства, определение наиболее эффективных методов подбора персонала и управления им и соответствующих им показателей, использование интегральной оценки уровня корпоративной культуры, оптимизация стратегии предприятия на основе SWOT-анализа, оптимизации распределения работников для удовлетворения потребности в новых знаниях или совершенствования уже имеющихся. Выделено несколько направлений повышения эффективности, связанных с использованием нового управленческого инструмента — интерим-менеджмента.

**Ключевые слова:** эффективность, управление, результат, эффект, система управления, интерим-менеджмент

**Для цитирования:** Рубин А. Г., Артюшкова А. Ю., Пименов Г. Г. Оценка и повышение эффективности управления предприятием // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 12 (470). Экономические науки. Вып. 79. С. 177—184. doi: 10.47475/1994-2796-2022-11219.

Original article

## **ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Alexander G. Rubin<sup>1</sup>✉, Alexandra Yu. Artyushkova<sup>2</sup>, Gennady G. Pimenov<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Krasnodar branch of Department in Financial University the Government of the Russian Federation, Krasnodar, Russia

<sup>1</sup> AGRubin@fa.ru, ORCID 0000-0001-9614-8138

<sup>2</sup> AYuArtyushkova@fa.ru, ORCID 0000-0001-6423-8243

<sup>3</sup> GGPimenov@fa.ru, ORCID 0000-0001-7904-2251

**Abstract.** The purpose of this study is to develop theoretical and practical approaches to assessing and improving the efficiency of enterprise management. The article discusses various points of view on the problems of economic efficiency, including management efficiency. The two main areas that separates the effectiveness of the economic and social (mean effect) and the effectiveness of the management and control system (level control). Outlines

the problem of evaluation of the results of management activities in the course of determining its effectiveness, which proposed the use of the balanced scorecard. The modern features are considered and the vision of seven key directions of improvement of the enterprise management system (the 7S system) is presented, such as the definition of tools for choosing the type of organizational structure, the formation of an effective communication system with the reorientation of the enterprise strategy to information integration, the development of a system of selection, evaluation and relocation of managers in order to form the most effective management style, the definition of the most effective methods of recruitment and personnel management and their corresponding indicators, the use of an integrated assessment of the level of corporate culture, optimization of the company's strategy based on SWOT analysis, optimization of the distribution of employees to meet the need for new knowledge or improve existing ones. There are several ways to improve efficiency associated with the use of a new management tool — interim management.

**Keywords:** efficiency, management, result, effect, management system, interim-management

**For citation:** Rubin AG, Artyushkova AYu, Pimenov GG. Assessment and improvement of the efficiency of enterprise management. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2022;(12(470):177-184. (In Russ.). doi: 10.47475/1994-2796-2022-11219.

### Введение

Вопросы оценки и повышения эффективности управления являются одними из наиболее существенных и одновременно неоднозначных в современном менеджменте. Существует множество различных точек зрения по проблематике экономической эффективности как в экономике в целом, так и относительно эффективности деятельности на различных уровнях хозяйствования, а также при рассмотрении результативности деятельности отдельных экономических субъектов и отдельных направлений их функционирования (в том числе управления).

Один из основателей неоклассического направления экономической теории, В. Парето, еще в XIX в. сформулировал положение о представлении эффективности в качестве такого состояния экономики, при котором любые действия, направленные на получение выгоды для одного из экономических субъектов, ведут к ухудшению состояния другого субъекта [1]. Однако в современных условиях, когда ведущим фактором хозяйственного развития становятся информационные ресурсы, данный подход становится все менее приемлемым, поскольку улучшение состояния одного из экономических субъектов за счет потребления информационных ресурсов совсем необязательно вызывает ухудшение положения другого субъекта, ведь одна и та же информация может одновременно использоваться большим числом сторон.

Все вышесказанное определило цель настоящего исследования, заключающуюся в разработке теоретических и практических подходов к оценке и повышению эффективности управления предприятием.

### Материал и методы исследования

Ряд современных исследователей понимают под эффективностью степень достижения цели, темпы развития предприятия, уровень его организации и др. Кроме того, понятие «эффективность» используют во взаимосвязи с такими понятиями, как «результативность», «производительность» и «качество» [2]. По мнению В. Н. Самочкина и др., эффективно работающее предприятие — это предприятие, обладающее экономическим потенциалом, обеспечивающим его текущее устойчивое положение («устойчивость к обновлению»), а также позволяющим ему осваивать за определенный период необходимое число новых видов продукции, обеспечивающих его выживание и развитие («способность к обновлению») [3, с. 189—191].

Л. А. Панфиль и Е. Э. Муртазина комплексно определяют эффективность предприятия как относительную величину: отношение степени достижения цели к затраченным на это ресурсам, с одной стороны, и индивидуальный набор финансовых и нефинансовых характеристик: абсолютных показателей, определяемых доходным методом, — с другой [4].

А. А. Киртяновой и др. предложен метод анализа эффективности предприятия, основанный на выделении в отдельные категории результатов деятельности предприятия и затрат на ее осуществление, расчете основных показателей-индикаторов и их оценке с позиции основных стейкхолдеров предприятия [5].

Получил свое распространение также системный подход к понятию «эффективность», в рамках которого предприятие представляет собой систему в виде модели «черного ящика», на вход которого поступают ресурсы (затраты), а на выходе формируется результат (эффект). Наибольшую сложность

при таком подходе составляет выбор ограниченно-го числа наиболее существенных параметров входа и выхода системы, которые вместе с тем дадут максимально полную ее характеристику [6]. При этом исследователями отмечается нежелательность напрямую использовать отношение «эффект/затраты», поскольку возможно его одинаковое значение при различных величинах эффекта и затрат. Так, В. В. Попков рекомендует дополнительно рассматривать абсолютные значения данных величин, поскольку в противном случае, получив сиюминутный положительный эффект, можно прийти к кризисной ситуации в долгосрочной перспективе [7, с. 18].

Ряд исследователей, например И. Ансофф, рассматривают понятие «эффективность» с точки зрения соотношения полученного результата к возможному, который мог быть получен при условии реализации предприятием всех своих возможностей (потенциала предприятия) в полном объеме [8]. Однако нужно иметь в виду, что максимально полное использование потенциала предприятия может привести к снижению устойчивости его деятельности.

Современные исследования эффективности управления в большинстве своем опираются на подход, обозначенный П. Друкером, который разграничивает понятия «результативность» (отражает отношение результата к затраченным для его получения ресурсам) и «организационная эффективность» (связана с влиянием бизнес-процессов и методов их организации, процессов управления персоналом на достигаемые результаты) [9].

Наиболее распространенный подход к оценке эффективности ( $\mathcal{E}$ ) — рассмотрение ее как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi}{\mathcal{Z}}, \quad (1)$$

где  $\Pi$  — результат управленческой деятельности (условная «прибыль»);  $\mathcal{Z}$  — затраты на осуществление процесса управления.

При этом если стоимость ресурсов подлежит более или менее точной количественной оценке, то оценка результата управленческой деятельности очень часто является неоднозначной и, кроме того, лежащей в качественной области. Тем не менее все многообразие подходов в этой сфере можно свести к двум основным направлениям: по виду эффекта эффективность разделяется на экономическую (экономия живого труда, сокращение расходов и др.) и социальную (повышение научно-технического уровня управления, уровень интеграции бизнес-процессов и др.) [10, с. 34—40], а по уровню

— на эффективность управляющей (субъекта управления — качество управленческих решений, распределение функций управления и др.) и управляемой (объекта управления — производительность оборудования и труда, надежность технологии и др.) систем [11].

При этом общую эффективность управления ( $\mathcal{E}_o$ ) можно определить следующим образом:

$$\mathcal{E}_o = \frac{\Pi}{\mathcal{Z}_{c.y.} + \mathcal{Z}_{o.y.}}, \quad (2)$$

где  $\Pi$  — результат управленческой деятельности (условная «прибыль»);  $\mathcal{Z}_{c.y.}$  — управленческие затраты субъекта управления;  $\mathcal{Z}_{o.y.}$  — затраты объекта управления, связанные с достижением управленческих целей.

Объединив и преобразовав формулы (1) и (2), получим связь общей эффективности управления ( $\mathcal{E}_o$ ) с эффективностью субъекта ( $\mathcal{E}_{c.y.}$ ) и объекта ( $\mathcal{E}_{o.y.}$ ) управления:

$$\mathcal{E}_o = \frac{\mathcal{E}_{c.y.} \times \mathcal{E}_{o.y.}}{\mathcal{E}_{c.y.} + \mathcal{E}_{o.y.}}. \quad (3)$$

Таким образом, нам представляется некорректным для оценки системы управления ориентироваться только на эффективность управления (субъекта управления), не учитывая эффективность операционной деятельности предприятия (объекта управления). Ведь это может привести, например, к ситуации, когда сокращение издержек на управление при сохранении прежнего уровня «прибыли» приведет к росту эффективности деятельности административного аппарата, однако одновременно с этим может произойти рост операционных издержек, что снизит эффективность рабочих процессов. В этой ситуации только комплексный показатель общей эффективности покажет нам ее реальное изменение.

Что касается сложностей с определением показателей условной «прибыли», нам представляется целесообразным применение для решения этой задачи системы сбалансированных показателей, которая находит в последнее время все большее развитие. Ее сущность заключается в использовании как финансовых (включая традиционные показатели финансовой деятельности), так и других групп показателей эффективности: удовлетворенности потребителей, процессных, а также потенциала персонала [12, с. 440].

В рамках системного подхода к поиску направлений повышения эффективности управления предприятием в 1980-е гг. Т. Питерсом и Р. Уотерманом были определены семь ключевых направлений совершенствования системы управления

предприятием (так называемая система 7S) [13]. Рассмотрим современные особенности каждого из направлений данной системы и изложим свое видение данного вопроса.

### Результаты

Первое направление связано с совершенствованием организационной структуры предприятия, направленным на ее максимальное соответствие общим принципам менеджмента, в частности: оптимальное разделение труда, адекватное реагирование на изменение условий внутренней и внешней среды и др. Основной вопрос здесь — определение управленческой ориентации: на бюрократический (функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные) или органический (проектные, матричные, программно-целевые, модульные, сетевые) типы организационной структуры. При этом главной проблемой такого типа структур является затрудненное движение информации, связанное с их недостаточной гибкостью и адаптивностью. Для решения данной проблемы и, как следствие, повышения эффективности управления в рамках такой структуры необходимо развивать коммуникационные системы, выделив в отдельное направление связанную с этим функцию — управление коммуникациями. Рациональным здесь представляется процесс децентрализации управления информационными потоками, основанный на развитии внутренних компьютерных сетей предприятия, что позволит, с одной стороны, повысить уровень контроля со стороны руководителей, а с другой — приведет к более компактной модели структуры управления. При этом уровень (коэффициент) децентрализации управления ( $K_d$ ) можно определить следующим образом:

$$K_d = \frac{УР_d}{УР_o}, \quad (4)$$

где  $УР_d$  — количество управленческих решений, принятых на низших уровнях менеджмента предприятия за определенный интервал времени;  $УР_o$  — общее количество управленческих решений, принятых на всех уровнях менеджмента предприятия за то же время.

Крайние значения коэффициента децентрализации снижают эффективность управления, приводя к перекосам в распределении полномочий, поэтому необходимо добиваться некоего оптимального уровня, дающего максимальную эффективность. Если пытаться определить этот уровень на практике методом проб и ошибок, то такой подход может привести предприятие к серьезным проблемам. Поэтому нам представляется целесообразным приме-

нение здесь метода имитационного моделирования, позволяющего виртуально рассмотреть результативность управления при различных соотношениях централизации-децентрализации.

Общий показатель, который характеризует, насколько эффективно действует выбранная организационная структура, — коэффициент реализуемости управленческих решений ( $K_{ур}$ ):

$$K_{ур} = \frac{УР_p}{УР_o}, \quad (5)$$

где  $УР_p$  — количество успешно реализованных предприятием управленческих решений за определенный период;  $УР_o$  — общее количество принятых предприятием управленческих решений за тот же период.

Второе направление связано с рассмотрением предприятия как единого целого и учетом данного обстоятельства в управленческом процессе. Ключевым звеном здесь является процесс формирования системы управления коммуникациями, эффективность которой отражает коэффициент использования информации ( $K_{и}$ ):

$$K_{и} = \frac{И_э}{И_o}, \quad (6)$$

где  $И_э$  — объем эффективно использованной информации;  $И_o$  — общий объем информации, задействованной в коммуникационном процессе.

Для совершенствования коммуникаций необходимо: постоянно регулировать информационные потоки; организовывать проведение встреч, обсуждений, совещаний; реализовывать процесс постоянной обратной связи; осуществлять сбор предложений; применять современные информационные технологии и др.

При этом необходимо переориентировать стратегию предприятия на информационную интеграцию, основой которой выступает внутреннее и внешнее взаимодействие за счет глобальных компьютерных сетей. Такая современная сложная организационная инфраструктура является аналогом нервной системы живого организма и обладает такими важными преимуществами, как скорость, гибкость, широкий спектр функционирования и взаимодействия.

Третье направление повышения эффективности управления опирается на применение наиболее эффективного в конкретной ситуации стиля руководства («авторитарного», «демократического» и «либерального»), выбор которого определяется как различными личностными характеристиками конкретного руководителя, так и особенностями коллектива предприятия, факторами внешней среды и др. [14]. В качестве критериев эффективности

руководства можно выделить показатели продуктивности и остальные, такие как удовлетворенность членов рабочего коллектива межличностными отношениями и т. п. При этом предприятию следует разработать систему подбора, оценки и перемещения менеджеров, осуществлять их обучение умению пользоваться всеми стилями руководства, наиболее приемлемыми в конкретной ситуации.

Четвертое направление повышения эффективности управления — применение наиболее эффективных методов подбора персонала и управления им. Здесь можно выделить следующие показатели:

- Коэффициент закрытия вакансий ( $K_{з.в.}$ ) — показывает долю закрытых в срок вакансий и рассчитывается по формуле

$$K_{з.в.} = \frac{ЗВ}{ОВ}, \quad (7)$$

где ЗВ — количество закрытых за определенный срок вакансий; ОВ — количество открытых вакансий за тот же срок.

- Удельная стоимость подбора ( $СП_y$ ) — затраты на подбор одного работника:

$$СП_y = \frac{P_{з.в.}}{ЗВ}, \quad (8)$$

где  $P_{з.в.}$  — расходы на закрытие вакансий за определенный срок.

- Качество подбора кадров можно оценить по различным критериям. С одной стороны, это может быть уровень соответствия кандидатов требованиям предприятия, а с другой — доля кандидатов, прошедших испытательный срок:

$$K_{к.п.} = \frac{Ч_{п.и.}}{Ч_о}, \quad (8)$$

где  $K_{к.п.}$  — коэффициент качества подбора;  $Ч_{п.и.}$  — число кандидатов, прошедших испытательный срок;  $Ч_о$  — общее число принятых на испытательный срок кандидатов.

Таким образом, реализуя комплекс мер по увеличению коэффициентов закрытия вакансий и качества подбора и уменьшению удельной стоимости подбора, предприятие будет повышать эффективность управления.

Другая составляющая повышения эффективности управления персоналом — повышение эффективности непрерывно действующей системы обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки персонала.

Пятое направление повышения эффективности управления — формирование высокого уровня корпоративной культуры, связанное с выработкой общих ценностей, которые признаются и одобря-

ются работниками предприятия. Можно выделить основные показатели эффективности организационной культуры, на основании которых нами предлагается формула для определения ее общего интегрального уровня ( $Y_o$ ):

$$Y_o = Y_б + Y_p + Y_{р.и.} + Y_a + Y_{и.} + Y_{y.p.} + Y_{к.д.} + Y_{п.} + Y_{к.т.} + Y_{г.п.}, \quad (10)$$

где  $Y_б$  — степень узнаваемости бренда компании на рынке;  $Y_p$  — уровень репутации предприятия среди работников, клиентов, партнеров;  $Y_{р.и.}$  — степень распространенности информации о миссии, стратегии, целях и ценностях организации среди работников;  $Y_a$  — уровень авторитета руководства предприятия среди работников;  $Y_{и.}$  — уровень информированности работников о процессах, происходящих внутри предприятия;  $Y_{y.p.}$  — степень удовлетворенности работников своей работой и ее результатами;  $Y_{к.д.}$  — уровень командного духа среди работников предприятия;  $Y_{п.}$  — степень преданности работников предприятию и готовность соответствовать его требованиям;  $Y_{к.т.}$  — степень стремления работников предприятия к поддержанию высокого качества труда;  $Y_{г.п.}$  — степень готовности работников к переменам, проводимым предприятием.

Приведенные показатели оцениваются в диапазоне от 0 до 1 экспертным путем. В результате интегральная оценка будет находиться в диапазоне 0—10.

Следующее, шестое направление повышения эффективности управления — оптимизация стратегии предприятия на основе SWOT-анализа, с помощью которого выявляются сильные, слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы извне, устанавливается взаимосвязь между элементами. В результате такого анализа можно выявить конкретные направления повышения эффективности деятельности предприятия и определить соответствующие мероприятия по совершенствованию управления.

И, наконец, седьмое направление связано с анализом специализированных знаний в области деятельности предприятия, которыми оно владеет. В ходе данного анализа выявляются потребности в новых знаниях или совершенствовании уже имеющихся. Исходя из этого, производится оптимизация распределения работников для приведения в соответствие их квалификации новым установленным требованиям.

Кроме того, процесс повышения эффективности системы управления предприятием в полном

объеме увязывается с предлагаемым нами формированием системы сбалансированных показателей, реализуя которую предприятие одновременно осуществляет процесс повышения эффективности системы управления.

В качестве еще одного направления повышения эффективности менеджмента можно предложить использование достаточно нового управленческого инструмента — интерим-менеджмента. Так называемый интерим-менеджер — это работающий на временной или проектной основе, достигающий конкретных измеримых результатов высококлассный специалист [15]. Здесь можно выделить несколько направлений повышения эффективности, каждое из которых потребует использования определенного типа интерим-менеджера: 1) налаживание рабочих процессов с последующей передачей управления штатному менеджеру — интерим-терапевты; 2) временная подмена отсутствующих специалистов или функций — интерим-подменщики; 3) устранение негативных факторов, мешающих эффективному функционированию предприятия — интерим-чистильщики; 4) повышение внешней привлекательности предприятия для инвесторов или акционеров — интерим-дизайнеры; 5) достижение прогрессивных изменений на предприятии за счет получения максимума полномочий — интерим-прогрессоры. Таким образом, своевременное использование интерим-менеджмента в качестве

временного инструмента управления может помочь предприятию существенно повысить его конкурентоспособность и эффективность операционной деятельности.

### Заключение

В настоящей статье нами рассмотрены понятие и виды эффективности управления, предложена методика оценки общей эффективности на основе эффективности субъекта и объекта управления. Также предложено использовать с этой целью ключевые показатели эффективности, разрабатываемые в рамках системы сбалансированных показателей. Кроме того, рассмотрен системный подход к поиску направлений повышения эффективности управления предприятием. Также установлена связь между процессом повышения эффективности системы управления предприятием и предлагаемым нами формированием системы сбалансированных показателей. В качестве еще одного направления повышения эффективности менеджмента предложено использование инновационного управленческого инструмента — интерим-менеджмента. В результате нами достигнута цель исследования, поскольку предлагаемые в данной статье подходы к оценке и повышению эффективности управления предприятием могут найти свое применение как на практике, так и в теории современного менеджмента.

### Список источников

1. Теория благосостояния В. Парето / А. И. Торопова, А. И. Домнина, А. С. Мочалова, Е. М. Шамина // Со-временные научные исследования и инновации. 2018. № 11. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/11/87884> (дата обращения 25.11.2022).
2. Поршнева А. Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента // Элитариум — Центр дополнительного образования. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo\\_menedzhmenta.html](http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html) (дата обращения 25.11.2022).
3. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева [и др.]; отв. ред. В. Н. Самочкин. 2-е изд., доп. М.: Дело, 2002. 374 с.
4. Панфиль Л. А., Муртазина Е. Э. Оценка эффективности деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 6. С. 753—756.
5. Эффективность российских корпораций: взгляд со стороны различных субъектов / А. А. Киртянова, Е. А. Иванова, Е. О. Ким, Д. А. Ирхин // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 4 (462). Экономические науки. Вып. 76. С. 215—227.
6. Бойко Н. Е. Комплексные подходы к оценке эффективности стратегического управления // Вестник Брянского государственного технического университета. 2016. № 5 (53). С. 75—82.
7. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления: монография / Д. Б. Берг [и др.]; под ред. В. В. Попкова. М.: Экономика, 2007. 295 с.
8. Ansoff I. Strategic Management. John Wiley & Sons, 1979. 251 p.
9. Drucker P. Managing for Results. New York: HarperCollins, 2006. 256 p.

10. Социальная и экономическая эффективность управления персоналом в организации: пособие для студентов и слушателей по образоват. программам в области упр. персоналом и практ. специалистов кадровых служб / Н. И. Чуракова, М. Г. Синякова, Е. Е. Лагутина, П. С. Слободчикова; науч. ред. М. Г. Синякова. Екатеринбург, 2013. 151 с.

11. Никулина В. А. Повышение эффективности управления: критерии и направления // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 5, ч. 2. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/05/35012> (дата обращения 25.11.2022).

12. Рубин А. Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия // Фундаментальные исследования. 2015. № 5 (ч. 2). С. 438—441.

13. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper Collins, 2012. 400 p.

14. Эскиев М. А., Аслаханова С. А., Бексултанова А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность // Молодой ученый. 2015. № 23. С. 689—692.

15. Прохорова С. А., Сафронова Ю. И. «Интерим-менеджмент» как современный инструмент повышения конкурентоспособности управленческой системы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 4. С. 163—167. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770328.htm> (дата обращения 28.11.2022).

## References

1. Toropova AI, Domnina AI, Mochalova AS, Shamina EM. The theory of welfare V. Pareto. *Sovremennyye nauchnye issledovaniya i innovatsii = Modern scientific research and innovation*. 2018;(11). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/11/87884> (accessed 25.11.2022). (In Russ.).

2. Porshnev AG. Quality, effectiveness and efficiency of management. *Elitium — Center for Additional Education*. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo\\_menedzhmenta.html](http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html) (accessed 25.11.2022). (In Russ.).

3. Samochkin VN, Pronin YuB, Logacheva EN [et al.], Samochkin VN (ed.). Flexible enterprise development: Efficiency and Budgeting. 2nd ed., additional. Moscow: Delo; 2002. 374 p. (In Russ.).

4. Panfil LA, Murtazina EE. Evaluation of the efficiency of the enterprise. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij = International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2016;(6):753-756. (In Russ.).

5. Kirtyanova AA, Ivanova EA, Kim EO, Irkhin DA. Efficiency of Russian corporations: a view from various subjects. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. Economic sciences (76). 2022;(4):215-227. (In Russ.).

6. Boyko NE. Integrated approaches to assessing the effectiveness of strategic management. *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of the Bryansk State Technical University*. 2016;5(53):75-82. (In Russ.).

7. Berg DB [et al.], Popkov VV (ed.). Sustainable economic development in the context of globalization and the knowledge economy: conceptual foundations of management theory and practice. Moscow: Economics, 2007. 295 p. (In Russ.).

8. Ansoff I. Strategic Management. John Wiley & Sons; 1979. 251 p.

9. Drucker P. Managing for Results. New York: HarperCollins; 2006. 256 p.

10. Churakova NI, Sinyakova MG, Lagutina EE, Slobodchikova PS. Social'naya i ekonomicheskaya effektivnost' upravleniya personalom v organizatsii: posobie dlya studentov i slushatelej po obrazovatel'nyim programmam v oblasti upravleniya personalom i prakticheskikh specialistov kadrovyyh sluzhb. Ekaterinburg; 2013. 151 p. (In Russ.).

11. Nikulina VA. Improving management efficiency: criteria and directions *Sovremennyye nauchnye issledovaniya i innovatsii = Modern scientific research and innovation*. 2014;(5-2). URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/05/35012> (accessed 25.11.2022). (In Russ.).

12. Rubin AG. Modern approaches to managing the operational strategy of the enterprise *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*. 2015;(5-2):438-441. (In Russ.).

13. Peters T, Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper Collins; 2012. 400 p.

14. Eskiev MA, Aslakhanova SA, Beksultanova AI. The effectiveness of the organization's management system. The main factors influencing the effectiveness. *Molodoy Uchenyi = Young scientist*. 2015;(23):689-692. (In Russ.).

15. Prokhorova SA, Safronova YuI. “Interim management” as a modern tool for improving the competitiveness of the management system. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyi Zhurnal “Konsept” = Scientific and methodological electronic journal “Concept”*. 2017;(4):163-167. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770328.htm> (accessed 28.11.2022). (In Russ.).

### Информация об авторах

**А. Г. Рубин** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг».

**А. Ю. Артюшкова** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг».

**Г. Г. Пименов** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы».

### Information about the authors

**Alexander G. Rubin** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing.

**Alexandra Yu. Artyushkova** — Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Marketing.

**Gennady G. Pimenov** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Finance.

---

*Статья поступила в редакцию 21.11.2022; одобрена после рецензирования 01.12.2022; принята к публикации 05.12.2022.*

*The article was submitted 21.11.2022; approved after reviewing 01.12.2022; accepted for publication 05.12.2022.*

---

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

---

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.