

УДК 338.3

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-820-829>

Теоретико-методические аспекты учета дуальной результативности менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия

Елена Анатольевна Надеина

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия,
elenanadeina@yandex.ru

Аннотация

Цель. Обосновать включение оценки дуальной результативности менеджмента в стратегию развития промышленного предприятия.

Задачи. Охарактеризовать теоретические аспекты оценки дуальной результативности системы менеджмента предприятия; разработать методические рекомендации по учету дуальной результативности системы менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия.

Методология. В настоящей статье с помощью общих методов познания (теоретического синтеза и компаративного анализа) рассмотрены различные аспекты природы оценки, а также обосновано формирование в научной литературе нового подхода к эволюции менеджмента, базирующегося на принципах функциональности, гармоничности и системности, и опирающегося на оценочную дуальность его результативности.

Результаты. Основным результатом исследования служит разработка концептуальной схемы учета дуальной результативности системы менеджмента промышленного предприятия в стратегии становления «локомотивом роста». При этом дуальность результативности управленческих решений предприятия выявлена на основе триады оценок: консолидации организационных усилий, направленных на обеспечение целевой устойчивости системы менеджмента; адаптационного поведения системы менеджмента с учетом функциональной и иерархической связи ее структурных элементов и кристаллизации лидерских позиций предприятия в контексте измерения его вклада в социально-экономическое развитие региона предприятия.

Выводы. Разработанные автором методические рекомендации будут полезны как промышленным предприятиям, менеджмент которых ориентирован на решение эндогенных и экзогенных проблем социально-экономического развития, так и представителям науки, занимающимся вопросами стратегического управления, а также органам власти, ориентированным на поиск и поддержку «локомотивов роста».

Ключевые слова: дуальная результативность менеджмента, стратегия развития, оценка управленческих решений, промышленное предприятие, локомотив роста, методы и ценность оценивания

Для цитирования: Надеина Е. А. Теоретико-методические аспекты учета дуальной результативности менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 8. С. 820–829. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-820-829>

Theoretical and methodological aspects of making allowance for dual management performance in the development strategy of an industrial enterprise

Elena A. Nadeina

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia, elenanadeina@yandex.ru

Abstract

Aim. The presented study aims to substantiate the inclusion of dual management performance assessment in the development strategy of an industrial enterprise.

Tasks. The author describes the theoretical aspects of assessing the dual performance of the enterprise management system; develops methodological recommendations for making allowance for the dual performance of the management system in the development strategy of an industrial enterprise.

Methods. This study uses general methods of cognition (theoretical synthesis and comparative analysis) to investigate various aspects of the nature of assessment and to substantiate the formation of a new approach to the evolution of management in scientific literature based on the principles of functionality, harmony, and consistency and the estimated duality of management performance.

Results. The main result of the study is the development of a conceptual framework for making allowance for the dual performance of the management system of an industrial enterprise in the strategy for becoming the 'engine of growth'. That said, the dual performance of the management decisions of an enterprise is identified using a triad of assessments: consolidation of organizational efforts aimed at ensuring the target stability of the management system; adaptive behavior of the management system with allowance for the functional and hierarchical relationships between its structural elements and crystallization of the leadership positions of the enterprise in the context of measuring its contribution to the socio-economic development of the enterprise's region.

Conclusions. The methodological recommendations developed by the author will be useful to industrial enterprises whose management is focused on solving endogenous and exogenous problems of socio-economic development, to representatives of science dealing with strategic management issues, and to public authorities focused on identifying and supporting the 'engines of growth'.

Keywords: *dual management performance, development strategy, assessment of management decisions, industrial enterprise, engine of growth, assessment methods and value*

For citation: Nadeina E.A. Theoretical and methodological aspects of making allowance for dual management performance in the development strategy of an industrial enterprise. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(8):820-829. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-820-829>

Введение

В настоящее время наращивание темпов экономического роста в регионах и стране в целом является одной из актуальных научно-практических задач. В числе вариантов ее решения — поддержка становления промышленных предприятий «локомотивами роста», под которыми понимаются предприятия-двигатели развития территории, создающие «экономическую тягу» взаимодействующих с ними компаний, на базе технологических и производственных цепочек создания продукции [1]. На таких промышленных лидеров сегодня возлагают

надежды как представители научного сообщества, так и органы власти, поскольку их действия ориентированы на обеспечение конкурентного сосуществования в условиях неопределенности за счет создания безопасных условий труда, соблюдения трудовых прав граждан, формирования достойной заработной платы и условий для возможности профессионального роста.

Изложенный подход к развитию предприятия послужил толчком формирования в научном сообществе еще одного понимания «локомотива роста», не столько в контексте индустриального взаимодействия, сколько в контексте оказания крупным бизнесом

существенного влияния на социальное развитие региона, обеспечивающее «тягу» экономики территории его локализации через рост благополучия общества. Такое понимание «локомотивов роста» актуализирует разработку нового инструментария оценки результативности системы менеджмента предприятия, расширяющего ее формат и интегрирующего в себе эндогенную и экзогенную основу измерения. Все это обусловило цель и задачи настоящего исследования.

Теоретические аспекты оценки дуальной результативности системы менеджмента предприятия

Понятие «оценка» существует в научном обороте на протяжении нескольких столетий. Однако активно стало развиваться в теоретическом и методологическом аспектах с середины прошлого века, с началом выявления различных специфик ее реализации, а также объяснения целей ее реализации и содержательного предназначения. Самым ранним сущностным предназначением оценки служит определение того, достигнуты ли цели [2]. Одним из вариантов выяснения целевой результативности служит процесс сравнения характеристик исследуемого объекта с установленными стандартами. Это, в свою очередь, объясняет, почему такие стандарты, как качество, сроки, стоимость, служат целевыми ориентирами.

Более того, многие зарубежные авторы считают, что оценочные показатели должны позволять передавать информацию о прогрессе в достижении эффектов, выявлять качество возникающих эффектов (положительные/отрицательные, запланированные/незапланированные и др.) [3]. Дж. Кузек и Р. Рист подчеркивают, что ориентация показателей на выявление прогресса и положительных эффектов позволяет выявить и предпринять корректирующие меры, указывающие на необходимость углубленной оценки или обзора [4].

Существует и мнение о том, что еще одно содержание оценки заключается в выявлении ценности или достоинств исследуемого объекта. С. Фаннелл и П. Рогерс уточняют, что оценка — получение информации о ценностях какого-либо объекта, которые могут конкурировать между собой [5]. В качестве таких ценностей могут выступать надежность, эффективность, безопасность, про-

стога использования и др. Поэтому тот, кто проводит оценку, должен четко представлять для себя базовую ценность, по отношению к которой устанавливается текущая ценность объекта [6].

В настоящее время выявлена следующая типология оценки [7; 8]: предварительная, реализуемая перед глобальными изменениями; промежуточная, реализуемая несколько раз в зависимости от информации, которую нужно собрать в процессе изменений; итоговая, реализуемая после завершения всех запланированных изменений, для определения уровня их воздействия на сообщество всех бенефициаров. В зависимости от лиц, ответственных за оценку, она также бывает внутриорганизационной и внешнеорганизационной. Существует оценка для одной заинтересованной стороны или для всех бенефициаров с целью расширения спектра принимаемых решений. При этом совместная оценка показала многочисленные преимущества, которые включают в себя усиление оценки за счет согласования и развития потенциала; обмена передовым опытом, инновациями; снижения операционных издержек и бремени управления; улучшения координации и согласования деятельности.

В итоге упомянутые выше типы оценок можно рассматривать как своего рода иерархическую оценочную структуру принятия управленческих решений. А. Омоньо утверждает, что для каждого уровня оценок должны быть разработаны различные показатели, которые могут быть типологизированы как входные показатели, показатели процесса или деятельности, показатели выпуска, показатели результатов, показатели воздействия [9]. Так, входные показатели будут учитывать потребности в управлении изменениями и преобразованиями на крупном предприятии, показатели процесса будут ориентированы на отображение обеспечения правильного выполнения запланированных мероприятий на каждом этапе преобразований. Показатели результатов имеют значение для оценки непосредственного достижения целей или эффектов.

Следовательно, типы оценки и соответствующий каждому из них инструментарий должны быть максимально задействованы при формировании организационного механизма оценивания системы менеджмента. Изначально данный механизм базировался лишь на необходимости разработки руковод-

ства, как следует проводить оценку, чтобы она была эффективной [10]. Теоретической базой служили социальная ответственность, социальные исследования и эпистемология оценки, синтез которых обозначен корнем оценки.

Затем данное видение механизма оценивания приобрело трансформацию и более широкую методологическую основу. Возникли три его базовые составляющие:

1. Пользователи. В качестве примера приведем модель оценки Паттона, ориентированную на использование, в которой основное внимание уделено не различным методам, используемым при оценке, а скорее, полезности оценки. Обращено внимание на то, что оценки должны быть разработаны для достижения результатов, которые могут быть использованы директивными органами для разработки и совершенствования политики и программ [11]. Необходимость в эффективном использовании результатов оценки при принятии решений и формировании политики привела к разработке таких оценочных стандартов, как полезность (обеспечение актуальности и использования), осуществимость (реалистичная, разумная, дипломатичная и бережливая), уместность (этическая, юридическая и уважительная) и точность (технически достаточная для определения достоинств или ценности) [12].

2. Методы. По мнению У. Шейдиш, от методов зависит построение знаний в рамках ограничений оценки [13]. Например, исследователи, которые используют лишь качественные методы, не могут установить причинно-следственную связь между наблюдаемым результатом и изменением, поскольку причинно-следственная связь может быть установлена только с помощью экспериментального проектирования. Важным методологическим аспектом, по мнению Т. Калиты, является методически заложенное сравнение оцениваемой структуры показателей за тот или иной период с одной из возможных структур, определяемых как норматив [14]. Выбор этого норматива — сложная задача, так как система менеджмента предприятия уникальна и существует лишь в рамках его границ, неотделима от системы производственных отношений, реализации продукции. Это служит обоснованием того, что все методики оценки системы менеджмента проводятся в основном в контексте многоуровневого описания объекта исследования, в виде иерархической

структуры: системы управления, управления объектом (подразделением), управления функциональными областями, управления ресурсами, управления трудом исполнителей [15].

3. Ценность. Для оценки важно объективно определить ее ценность. Д. Стаффлибим и К. Корин выявили ценностную перспективу любых преобразований, считая, что внимание уделять следует фактическим мероприятиям, процедурам, решениям, а не намерениям [2]. Это позволит выявлять успешность или неудачность управленческих реализаций при формировании отчетов по результатам оценки с учетом всех заинтересованных сторон. При этом оценка последствий управления должна быть рассмотрена в контексте функционирования управляющей системы по таким параметрам, как скорость принятия решений, затраты на разработку и отдача от управленческих решений в контексте вход-выход [16].

Из анализа представленных выше точек зрения можно сделать вывод о том, что все они на современном этапе управления любым крупным предприятием выходят за рамки организации и трансформируют эндогенную основу результативности менеджмента в экзогенную, базирующуюся на целях и функциях бизнеса во внешней бизнес-среде. Соответственно, результативность менеджмента также изменяет свое содержание, то есть на практике становится более значимой ее оценочная дуальность, объединяющая внешнюю результативность (связанную с влиянием деятельности предприятия на общество, регион, страну в целом) и внутреннюю (связанную с достижениями целей компании: повышением прибыли, объема продаж, снижением себестоимости, повышением инвестиционной привлекательности и т. д.).

Итак, в настоящее время формируется новый подход к управлению предприятием, который развивает идеи эволюционного менеджмента в экзогенном направлении и базируется на принципах функциональности, гармоничности и системности менеджмента. Приоритетом его результативности выступают показатели бизнеса во внешней бизнес-среде. Основными положениями такого подхода к пониманию оценки дуальной результативности системы менеджмента промышленного предприятия будут служить следующие идеи:

1. Функции предприятия, которые оно выполняет во внешней среде, так же важны, как и его внутренние функции, связанные с достижением целей работников, руководителей, собственников предприятия (принцип функциональности).

2. Гармонизация целей предприятия, общества, региона, страны необходима для повышения внешней результативности менеджмента (принцип гармоничности).

3. Требуется сбалансированность управленческих воздействий, оказываемых на внутреннюю и внешнюю бизнес-систему предприятия, для обеспечения его устойчивого функционирования и развития (принцип системности).

В совокупности перечисленные принципы обуславливают и эволюционность оценки результативности менеджмента. Стратегическая цель развития промышленного предприятия будет заключаться в становлении «локомотивом роста» посредством повышения дуальной результативности системы менеджмента и увеличения его вклада в социально-экономическое развитие региона.

Методические рекомендации по учету дуальной результативности системы менеджмента в стратегии развития промышленного предприятия

Чтобы организовать рост дуальной результативности системы менеджмента, включить ее оценку в действующую стратегию развития предприятия, рекомендуется применять авторскую концептуальную схему, представленную четырьмя методическими шагами, как показано на рисунке 1, имеющими следующую методологическую основу.

Во-первых, необходима команда, которая будет выполнять шаги оценивания результативности менеджмента и устранять управленческие проблемы. Важно, чтобы эта группа была создана своевременно, то есть в момент принятия решения руководством о том, что предприятие решило стать региональным лидером и собирается бороться за статус «локомотива роста». Командные формы обеспечивают организационную гибкость, существенно расширяют диапазон управления и позволяют добиться высокой вовлеченности и ответственности персонала в процессы преобразований, обновлений системы менеджмента предприятия [17].

Должна быть создана не просто команда, состоящая из лучших специалистов, работу

которых стимулируют надбавкой к зарплате, а команда, члены которой имеют единое видение целей, задач развития предприятия (между ними налажено тесное взаимодействие, отсутствуют конфликты) и способны стратегически мыслить и оперативно решать проблемы.

При реализации мероприятий, направленных на повышение дуальной результативности менеджмента предприятия, масштабные преобразования приведут к нахождению предприятия в некотором переходном состоянии, когда старые методы и управленческие решения уже не работают, а новые еще не освоены и не институционализированы. В результате этого могут возникнуть риски существенных потерь и ухудшения результативности действующей системы управления. Для устранения этой ситуации необходимо создавать две целевые команды: одна из которых будет обеспечивать работу предприятия в новых целевых ориентирах подсистем менеджмента, а другая — поддерживать бесперебойное выполнение текущих производственных операций компании [18].

Для создания таких команд необходимо, чтобы их участники, от исполнителей до директора, были готовы нести социальную ответственность [19] при решении любых вопросов, договариваться на равных, а затем выполнять свои обязательства. Этому нужно научить всех членов команд через придание работе творческого характера, сплочение и повышение квалификации сотрудников. Все это, по нашему мнению, потребует предварительного обучения и новых коммуникаций с вузами [20; 21], определяющими ход развития управленческих обновлений.

Во-вторых, работу по оценке и повышению дуальной результативности системы менеджмента следует организовать на базе принципов непрерывного улучшения качества управленческих решений. Это позволит менеджменту соответствовать системе ценностей организации путем удовлетворения потребности персонала предприятия в безопасности условий труда, должностном росте, престиже, одобрении коллегами, улучшении качества производственной деятельности, оптимизации технологических цепочек и т. д. Повышение дуальной результативности целесообразно организовать путем оценивания всех управленческих преобразований на основе цикла Э. Деминга, в течение которого предприятию нужно будет приспособиться к новым характеристикам



Рис. 1. Концептуальная схема учета дуальной результативности системы менеджмента промышленного предприятия в стратегии становления «локомотивом роста»

Fig. 1. Conceptual framework for making allowance for the dual performance of the management system of an industrial enterprise in the strategy for becoming the 'engine of growth'

внутренней и внешней среды и перезапустить стратегию развития предприятия в целом.

В-третьих, важно сохранять и удерживать целевой ориентир предприятия: стать промышленным лидером — «локомотивом роста». Для этого необходимо осуществлять мониторинг дуальной результативности менеджмента предприятия при параллельной работе, связанной с «пересборкой» производственных процессов, социальной безопасностью функционирования предприятия, взаимовыгодной кооперацией, а также институционализацией партнерства с вузами для обеспечения кадровым резервом и современными научно-техническими решениями [22].

Кроме того, особого внимания в принципиальной схеме, представленной на рисунке 1, полагаем, заслуживает Шаг 2. Для того, чтобы результативность системы менеджмента росла в двух направлениях (эндогенном и экзогенном), предлагаем в рамках Шага 2 выполнять триаду последовательных оценочных измерений: 1) консолидации усилий, отвечающих за потенциал управленческих решений; 2) реагирования на происходящие тенденции внутренней и внешней среды, отвечающего за стремление системы менеджмента к функциональной состоятельности; 3) кристаллизации нового поведения системы, позволяющего предприятию стать не только региональным лидером, но и «локомотивом

Этапы оценки и сценарии повышения дуальной результативности системы менеджмента промышленного предприятия

Table 1. Assessment stages and scenarios for improving the dual performance of the management system of an industrial enterprise

Этап	Содержание оценки	Сценарий повышения дуальной результативности системы менеджмента
1	Оценка консолидации организационных усилий, направленных на равномерное и одновременное достижение производственных, инновационных, социальных и экологических целей управления промышленным предприятием, обуславливающее целевую устойчивость системы менеджмента. Получаем, что оценка в рамках данного этапа позволит выявить потенциал системы менеджмента к росту эндогенной результативности и впоследствии предпринять действия, направленные на повышение значения этого показателя	<i>Обеспечение целевой устойчивости системы менеджмента</i> Требуется обеспечить равнозначное достижение целевых ориентиров производственной, инновационной, социальной и экологической подсистемы менеджмента
2	Оценка реакции или оценка адаптационного поведения системы менеджмента с учетом функциональной и иерархической связи ее структурных элементов, что позволяет сделать вывод о ее стремлении к росту показателя экзогенной результативности и отразить реакцию системы менеджмента на внешние и внутренние факторы воздействия	<i>Обеспечение управленческой совместимости</i> Требуется достигнуть иерархической согласованности и адаптивности управленческих решений при условии сохранения целевой устойчивости системы менеджмента
3	Оценка кристаллизации лидерских позиций «локомотива роста» в контексте измерения силы положительного влияния управленческих решений предприятия на его внешнюю среду с учетом достигнутых оценочных параметров предыдущих лет	<i>Обеспечение сбалансированности сфер воздействия</i> Требуется повысить вклад предприятия в саморазвитие региона при условии выполнения двух предыдущих сценариев

роста». Подробнее содержание данных этапов отражено в таблице 1.

Представленная триада оценочных этапов позволит выявлять приоритетные направления становления предприятия «локомотивом роста» и своевременно корректировать проблемные области управления с учетом их результативности, осуществляя необходимые для этого сценарии. Для реализации каждого сценария каждому предприятию потребуется индивидуальный инструментарий, позволяющий улучшить проблемные параметры системы менеджмента, минимизировать негативные риски руководящих воздействий и повысить социально-экономическую отдачу от их реализации.

Выводы

В настоящее время формирование «локомотивов роста» находится на первоначальном этапе реализации: органы власти делают только первые шаги в рамках федерального проекта «Локомотивы роста», нацеленного на выявление и поддержку региональных драйверов.

Полагаем, что представленные в статье методические рекомендации, будут прежде всего интересны уральским предприятиям машиностроительной отрасли, которые уже обладают необходимым потенциалом внесения существенного вклада в социально-экономическое развитие своих регионов. Так, экспресс-оценка интегрированного показателя, отражающего общий вектор индустриального развития российских регионов (координатами которого служат показатели концентрации промышленного производства по стоимостному объёму отгруженных товаров собственного производства; доли численности занятых в промышленности и удельного веса инновационных товаров, работ, услуг, в общем объёме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства за 2021 г.), позволила выявить территории, являющиеся лидерами, то есть имеющие предрасположенность к зарождению «локомотивов роста», как видно на рисунке 2.

Кроме того, результаты экспресс-оценки свидетельствуют о лидерских позициях

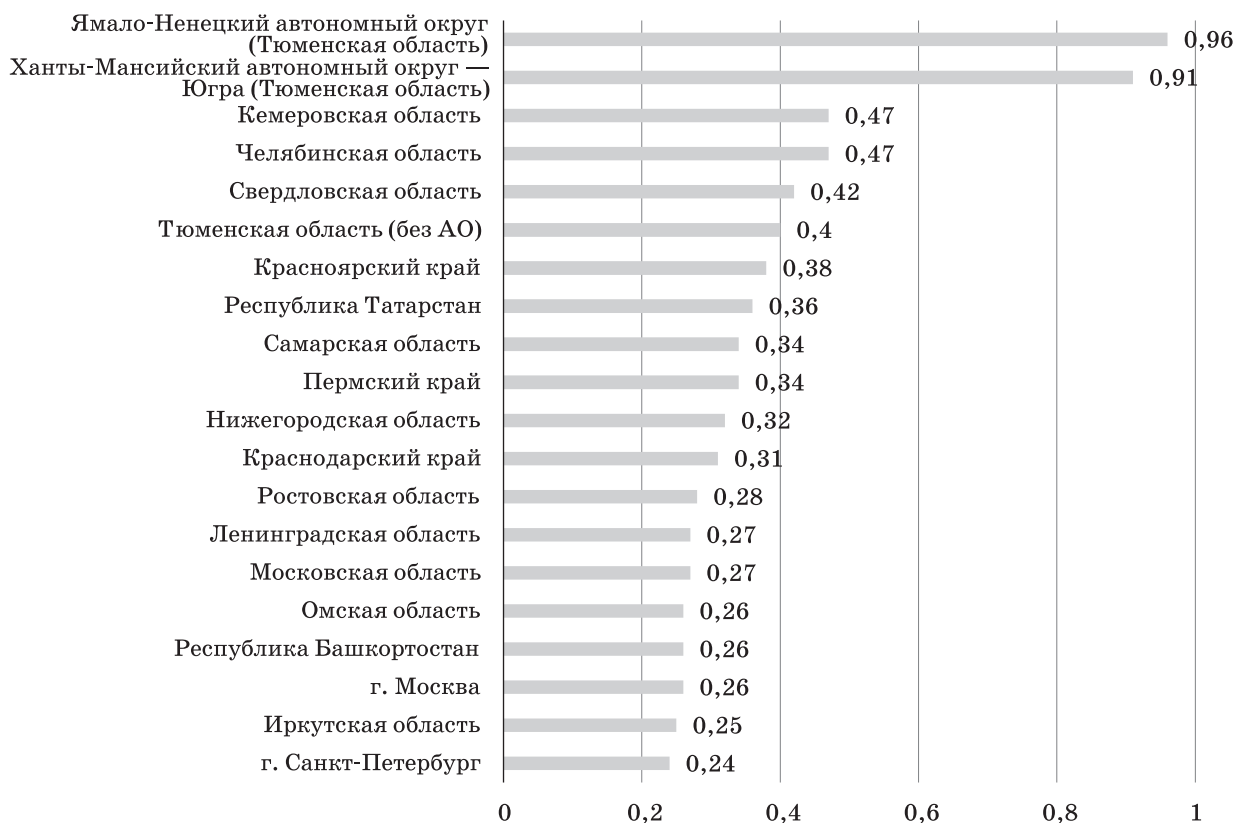


Рис. 2. Рейтинг регионов-лидеров по вектору индустриального роста в 2021 г.
Fig. 2. Rating of leading regions in terms of industrial growth in 2021

Уральского федерального округа в целом, на территории которого расположено большое количество промышленных предприятий машиностроительной отрасли. Это подтверждает мысль о возможности каждого такого предприятия, при условии внесения им существенного вклада в развитие региона, получить статус «локомотива роста», что еще раз говорит о необходимости включения оценки дуальной результативности управленческих решений промышленных предприятий в стратегию их развития.

Поэтому авторские методические рекомендации, изложенные в настоящей статье, имеют практическую значимость. Их целесообразно в дальнейшем развивать в контексте разработки оценочного инструментария, позволяющего не только измерять синтез эндогенной и экзогенной результативности менеджмента, но и разрабатывать управленческие решения, обеспечивающие рост их дуальной результативности, обуславливающий становление предприятия «локомотивом роста».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Головина А. Н., Левченко Р. Ю. Методика идентификации и управления «локомотивами роста» региональной экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 7-1. С. 81–90.
2. Stufflebeam D. L., Shinkfield A. J. Evaluation theory, models, and applications. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007. 768 p.
3. Njama A. W. Determinants of effectiveness of a monitoring and evaluation system for projects: A case of Amref Kenya WASH programme. Nairobi: University of Nairobi, 2015. 108 p.
4. Kusek J. Z., Rist R. C. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation: handbook for development practitioners. Washington, DC: World Bank, 2004. 248 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 20.05.2022).
5. Funnell S. C., Rogers P. J. Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. 576 p.
6. Frankel N., Gage A. M&E fundamentals: A self-guided minicourse. Washington D.C.: U.S. Agency for International Development, 2007. 55 p. URL: https://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/M_E%20Fundamentals.pdf (дата обращения: 20.05.2022).

7. Tache F. Developing an integrated monitoring and evaluation flow for sustainable investment projects // *Economia. Seria Management*. 2011. Vol. 14. No. 2. P. 380–391.
8. Otieno F. A. O. The roles of monitoring and evaluation in projects // 2nd International Conference on Construction in Developing Countries: Challenges Facing the Construction Industry in Developing Countries (Gaborone, 15-17 November 2000). Kanata: International Council for Research and Innovation in Building and Construction, 2000. P. 15–17.
9. Omony A. B. Lectures in project monitoring and evaluation for professional practitioners. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. 244 p.
10. Carden E., Alkin M. C. Evaluation roots: An international perspective // *Journal of Multi-Disciplinary Evaluation*. 2012. Vol. 8. No. 17. P. 102–118. URL: https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/348/344 (дата обращения: 20.05.2022).
11. Katz I., Newton B. J., Shona B., Raven M. Evaluation theories and approaches; relevance for Aboriginal contexts. Sydney: Social Policy Research Center, University of New South Wales, 2016. 54 p. URL: <https://www.aboriginalaffairs.nsw.gov.au/conversations/ochre/reports/Evaluation-theories-and-approaches-relevance-for-Aboriginal-contexts.pdf> (дата обращения: 20.05.2022).
12. Patton M. Q. Utilization-focused evaluation. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008. 688 p.
13. Shadish W. R. Presidential address: Evaluation theory is who we are // *American Journal of Evaluation*. 1998. Vol. 19. No. 1. P. 1–19. DOI: 10.1016/S1098-2140(99)80177-5
14. Калита Т. В. Проблемы оценки качества управления предприятий // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2013. № 29. С. 79–86.
15. Винокуров В. А., Винокуров А. А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия // *Стандарты и качество*. 2005. № 12. С. 68–73.
16. Лавта Дж. К. Современная концепция эффективности менеджмента организации: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2000. 308 с.
17. Катков В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия // *Управление компанией*. 2000. № 2. С. 56–59.
18. Stein D., Valters C. Understanding theory of change in international development. London: LSE, 2012. 25 p. URL: http://eprints.lse.ac.uk/56359/1/JSRP_Paper1_Understanding_theory_of_change_in_international_development_Stein_Valters_2012.pdf (дата обращения: 20.05.2022).
19. Мыслякова Ю. Г. Институционализация социальной ответственности бизнеса: эволюционный аспект // *Журнал экономической теории*. 2008. № 3. С. 45–57.
20. Andreeva E. L., Golovina A. N., Myslyakova Y. G. Universities as promoter of a new social and industrial development of National Economy // *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2018. Vol. 14. No. 1-2. P. 5–22. DOI: 10.1504/WREMSD.2018.0890800
21. Мыслякова Ю. Г., Усова Н. В. Цифровая трансформация образовательных услуг вузов в условиях глобальных вызовов: региональный аспект // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 82. С. 326–353. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10105
22. Андреева Е. Л., Карх Д. А., Мыслякова Ю. Г. Концептуальный подход к формированию базового кода неоиндустриального развития региона // *Экономика региона*. 2017. Т. 13. № 3. С. 732–745. DOI: 10.17059/2017-3-8

References

1. Golovina A.N., Levchenko R.Yu. Methodology for identifying and managing the “locomotives of growth” of the regional economy. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2019;9(7-1):81-90. (In Russ.).
2. Stufflebeam D.L., Shinkfield A.J. Evaluation theory, models, and applications. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2007. 768 p.
3. Njama A.W. Determinants of effectiveness of a monitoring and evaluation system for projects: A case of Amref Kenya WASH programme. Nairobi: University of Nairobi; 2015. 108 p.
4. Kusek J.Z., Rist R.C. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation: handbook for development practitioners. Washington, DC: The World Bank; 2004. 248 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed on 20.05.2022).
5. Funnell S.C., Rogers P.J. Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2011. 576 p.
6. Frankel N., Gage A. M&E fundamentals: A self-guided minicourse. Washington, DC: U.S. Agency for International Development; 2007. 55 p. URL: https://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/M_E%20Fundamentals.pdf (accessed on 20.05.2022).
7. Tache F. Developing an integrated monitoring and evaluation flow for sustainable investment projects. *Economia. Seria Management*. 2011;14(2):380-391.
8. Otieno F.A.O. The roles of monitoring and evaluation in projects. In: Proc. 2nd Int. conf. on construction in developing countries: Challenges facing the construction industry in

- developing countries (Gabarone, 15-17 November 2000). Kanata: International Council for Research and Innovation in Building and Construction; 2000:15-17.
9. Omony A.B. Lectures in project monitoring and evaluation for professional practitioners. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing; 2015. 244 p.
 10. Carden E., Alkin M.C. Evaluation roots: An international perspective. *Journal of Multi-Disciplinary Evaluation*. 2012;8(17):102-118. URL: https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/348/344 (accessed on 20.05.2022).
 11. Katz I., Newton B.J., Shona B., Raven M. Evaluation theories and approaches; relevance for Aboriginal contexts. Sydney: Social Policy Research Center, University of New South Wales; 2016. 54 p. URL: <https://www.aboriginalaffairs.nsw.gov.au/conversations/ochre/reports/Evaluation-theories-and-approaches-relevance-for-Aboriginal-contexts.pdf> (accessed on 20.05.2022).
 12. Patton M.Q. Utilization-focused evaluation. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.; 2008. 688 p.
 13. Shadish W.R. Evaluation theory is who we are. *The American Journal of Evaluation*. 1998;19(1):1-19. DOI: 10.1016/S1098-2140(99)80177-5
 14. Kalita T.V. Problems of evaluating the quality of enterprise management. *Ekonomika i sovremennyyi menedzhment: teoriya i praktika*. 2013;(29):79-86. (In Russ.).
 15. Vinokurov V.A., Vinokurov A.A. Management quality as a factor in strengthening the market position of an enterprise. *Standarty i kachestvo = Standards and Quality*. 2005;(12):68-73. (In Russ.).
 16. Lavta J.K. The modern concept of the effectiveness of the management of the organization. Doct. econ. sci. diss. Moscow. 2000. 308 p. (In Russ.).
 17. Katkov V. Who can restructure an industrial enterprise. *Upravlenie kompaniei*. 2000;(2):56-59. (In Russ.).
 18. Stein D., Valters C. Understanding theory of change in international development. London: The London School of Economics; 2012. 25 p. URL: http://eprints.lse.ac.uk/56359/1/JSRP_Paper1_Understanding_theory_of_change_in_international_development_Stein_Valters_2012.pdf (accessed on 20.05.2022).
 19. Myslyakova J.G. The institutionalization of the social business responsibility: Evolutional aspect. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii = Russian Journal of the Economic Theory*. 2008;(3):45-57. (In Russ.).
 20. Andreeva E.L., Golovina A.N., Myslyakova Y.G. Universities as promoter of a new social and industrial development of national economy. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2018;14(1-2):5-22. DOI: 10.1504/WREMSD.2018.089080
 21. Myslyakova Yu.G., Usova N.V. Digital transformation of educational services of higher education institutions in the conditions of global challenges: Regional aspect. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal*. 2020;(82):326-353. (In Russ.). DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10105
 22. Andreeva E.L., Karkh D.A., Myslyakova Yu.G. Conceptual approach to forming the basic code of neo-industrial development of a region. *Ekonomika regiona = Economy of Regions*. 2017;13(3):732-745. (In Russ.). DOI: 10.17059/2017-3-8

Сведения об авторе

Елена Анатольевна Надеина

аспирант

Уральский государственный экономический университет

620144, Екатеринбург, 8 Марта ул., д. 62

Поступила в редакцию 27.07.2022

Прошла рецензирование 17.08.2022

Подписана в печать 02.09.2022

Information about Author

Elena A. Nadeina

postgraduate student

Ural State University of Economics

62, 8 Marta str., Ekaterinburg 620144, Russia

Received 27.07.2022

Revised 17.08.2022

Accepted 02.09.2022

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.