



Взаимосвязи концептов и терминов, описывающих техническую, управленческую и экономическую деятельности

**Александр Геннадиевич Карпенко¹, Владимир Дмитриевич Киселев²✉,
Мария Александровна Шулаева³**

^{1,2,3} Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ f1f2f3f4@rambler.ru

Аннотация. Продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность, а еще успешность и их английские аналоги: performance, effectiveness, economic efficiency, – ключевые управленческие и экономические термины, которые часто путают при описании и последующей оценке ресурсных конвертаций для получения итогового продукта в организационной деятельности, направленной на удовлетворение ожиданий и целей контрагентов-потребителей. Русско- и англоязычных управленческих, экономических и технических терминов и концептов накопилось очень много, но в практике их применения периодически наблюдается некоторая методологическая противоречивость. Для построения методологически корректной интегральной российской модели корпоративного управления необходимо выстроить непротиворечивый тезаурус концептов и терминов. Авторами предложено несколько измерительных шкал, которые будут полезны для построения этой модели.

Ключевые слова: концепт, термин, успех, продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность, экономичность, оптимальность, цель, ценность, идентичность, конвертация ресурсов

Для цитирования: Карпенко А.Г., Киселев В.Д., Шулаева М.А. Взаимосвязи концептов и терминов, описывающих техническую, управленческую и экономическую деятельности // Экономические системы. 2026. Том 19, № 3. С. 12–33. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-12-33.

Original article

Interrelationships of concepts and terms, describing the technical, managerial and economic activity

Alexander G. Karpenko¹, Vladimir D. Kiselev²✉,
Maria A. Shulaeva³

^{1, 2, 3} Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia

✉ f1f2f3f4@rambler.ru

Abstract. Продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность, успешность and their English counterparts: performance, efficiency, economic efficiency are key management and economic terms that are often confused when describing and subsequently evaluating resource conversions to obtain the final product in organizational activities aimed at meeting the expectations and goals of customer counterparties. There are a lot of Russian- and English-language managerial, economic and technical terms and concepts, but periodically there is some methodological inconsistency in the practice of their application. To build a methodologically correct integral Russian model of corporate governance, it is necessary to build a consistent thesaurus of concepts and terms. The authors have proposed several measuring scales that will be useful for building this model.

Keywords: concept, term, success, productivity, efficiency, efficiency, synergy, cost-effectiveness, optimality, purpose, value, identity, resource conversion

For citation: Karpenko A.G., Kiselev V.D., Shulaeva M.A. Interrelationships of concepts and terms, describing the technical, managerial and economic activity. *Economic Systems*. 2026;19(3):12-33. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-12-33.

Введение

Проблема размытости русскоязычной управленческой терминологии, ее неоднозначное соотнесение с иностранной терминологией, что объективно обусловлено различиями национальных культур, приводит к неточной операционализации и снижению качества консалтинга, корпоративного управления и последующего исполнения принятых ответственных решений. В зависимости от контекста, подтекста и затекста, а также фильтров индивидуального личностного восприятия, смысловое содержание слов в предъявленном управленцем тексте может искажаться. Для устранения этого недостатка требуются объединенные усилия методологов, работающих на стыке научных дисциплин: управления (в первую очередь корпоративного), логики и лингвистики.

При изучении идентичности объекта/субъекта исследования, например в менеджменте, удобно пользоваться давно известным фреймом: назвать основные атрибуты объекта/субъекта, указать на его принадлежность к группе членства, определить для точности ресурсные ограничения объекта/субъекта, объединить все три перечисленных пункта с внешним окружением объекта/субъекта. Этот универсальный конструкт применим и для цепочки «слово, понятие, термин и концепт», так как слово называет объект (предлагает оболочку для содержания), понятие объясняет логику его принадлежности (скелет ближних отношений), для точности понимания термин описывает доступные для него ресурсные ограничения (официальная закреплённая дефиниция, может быть даже с формулой), а концепт все это объединяет с актуальной человеческой или профессиональной культурой (с ее событиями, смысловыми ассоциациями, эмоциями, поступками).

Симптоматичен тот факт, что в научных журнальных публикациях многие российские авторы перед началом описания своего исследования сложного объекта/субъекта часто делают некоторые, не всегда общепринятые авторские методологические уточнения для используемого понятийного аппарата.

В сложных (часто межпредметных и разноязыких) управленческих процессах, опирающихся на интегральную модель корпоративного управления, важно методологически корректно операционализировать слова, понятия, термины и концепты для продуктивного, результативного, эффективного и синергетичного управления, приводящего в итоге к совместному успеху.

Основная часть

Можно назвать несколько фундаментальных книг авторов, работавших на стыке научных дисциплин: управления, логики и лингвистики: Э.Г. Юдин «Методология науки. Системность. Деятельность» [1]; В.С. Степин «Теоретическое знание» [2]; С.Д. Хайтун «Проблемы количественного анализа науки» [3], Т.А. ван Дейк «Язык. Познание. Коммуникация» [4]; В.В. Налимов «Вероятностная модель языка» [5]; О.К. Ойнер «Управление результативностью маркетинга» [6]. Следует упомянуть статьи Р.М. Фрумкиной «Концепт, категория, прототип» [7]; В.Г. Зусмана «Концепт в системе гуманитарного знания» [8].

Три аспекта рассмотрения русскоязычных концептов и терминов

Методы и результаты исследования. В исследовании применены: контент-анализ, семантические дифференциалы и авторская методика визуализации сложных текстов [9].

В результате работы со словарями синонимов авторами собраны широко применяемые в менеджерской практике управленческие концепты и раскрывающие их термины (русские бытовые, технические, управленческие, экономические и английские экономические), которые в систематизированном виде представлены в табл. 1. При этом выявлены многочисленные смысловые нюансы: например, термин «эффективность» в экономике обычно описывает соотношение

«затраты – результат», что не совсем корректно, а в управлении – качество достижения целей, организации процессов и согласованности системы. Был установлен факт: некоторые термины из словарей синонимов грешат «определенными через определяемое». Можно привести пример, когда «результативность» определяется через «эффективность», а та, в свою очередь, – через «результативность». Термин «коэффициент полезного действия» применяется для оценки и «результативности» и «эффективности». Термин «эффект» используется при определении «результативности», «эффективности» и «синергетичности». «Цель» (желаемых изменений) оказывается синонимом «ценности» (стабильных состояний), а «продуктивность» (про количество произведенного продукта) – синонимом «результативности» (достигнутый конечный результат).

Часто путают «результативность» и «эффективность» (корректное использование ресурсов в процессе движения к цели), но в менеджменте между ними существует существенная разница. «результативность» – степень и качество достижения результата, соответствующего поставленной цели. *Пример.* Если цель стояла в том, чтобы выкопать яму и яма выкопана – работа результативна. При этом не имеет значения, сколько людей и как долго ее копали, сколько лопат было сломано.

«Эффективность» – рациональное соотношение между полученным результатом и затраченными на него ресурсами (временем, материалами, энергиями, деньгами, усилиями, замотивированными на результат кадрами, технологиями). *Пример.* Если необходимую яму выкопали за час вместо дня, потратив в два раза меньше ресурсов, то такая работа считается более эффективной. *Другой пример:* компания выполнила план продаж, она однозначно результативна, но если для выполнения плана потрачен бюджет, превышающий прибыль от продаж, то такая деятельность неэффективна. Идеальное корпоративное управление – результативное достижение целей при максимально эффективных и минимальных возможных затратах.

Еще пример терминологической некорректности – «удача» (отчасти случайное разовое явление) и «прорыв» (явление неустойчивое) оказываются синонимом «успеха» (явление долговременное, устойчивое и закономерное). «Результат» часто синоним «эффекта», но можно получить результат, но не добиться эффекта, например высокая удовлетворенность клиентов.

Табл. 1 иллюстрирует значительные смысловые различия между тремя профессиональными ракурсами (техническим, корпоративным управленческим, экономическим) рассмотрения концептов: успех, продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность, экономичность, оптимальность, цель, ценность, идентичность, ресурс, конвертация ресурсов.

Экономисты, технические специалисты и корпоративные управленцы используют различные количественные и качественные методы оценки, которые можно обобщить следующим образом: экономисты оперируют финансовыми показателями; технические специалисты анализируют физические параметры объектов; корпоративные управленцы оценивают поведение субъектов и объектов управления, а также цели и направления желательных изменений в рамках принятых корпоративных ценностей.

Таблица 1 – Управленческие концепты и их раскрывающие термины

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Экономические	
				Русские	Англоязычные
Успех	Везение. Достижение. Победа. Признание. Прорыв. Прощетание. Триумф. Удача	Валидный результат. Выполнение требований. Достижение целевого параметра. Положительный исход испытаний. Соответствие спецификации	Достижение цели. Позитивный исход. Положительный результат. Целедостижение	Выполнение плана. Гудвилл. Достижение цели. Конкурентоспособность. Окупаемость. Положительная (динамика, исход, результат). Прибыльность. Рост показателей. Рыночное (лидерство, успех, стоимость). Устойчивость развития	High. Performance. Goodwill. Market. leadership. Outcome. Positive outcome. Profitability. ROI. Success. Success metric
	Выработка. Отдача. Плодовитость. Плодотворность. Производительность. Работоспособность. Результативность	Выработка. Выходная мощность. Производительность. Пропускная способность. Темп выпуска	Выработка. Операционная отдача. Производительность. Пропускная способность. Удельный выход	Выпуск на единицу ресурса. Выпуск. Выработка. Выход продукции. Операционная мощность. Отдача. Производительность. Производительность труда. Фондоотдача	Operational capacity. Output. Productivity. Throughput
Результативность	Действенность. Итоговость. КПД. Отдача. Плодотворность.	Показатель (завершенности, успешности). Полнота выполнения.	Outcome-эффект. Результативный показатель. Степень достижения цели.	Действенность. Достижение плановых показателей. Итоговая отдача. Полнота реализации.	Effectiveness. Goal Attainment. KPI achievement. Outcome

Продолжение табл. 1

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Экономические	Англоязычные
Эффективность	Полезность. Рентабельность. Целесообразность. Эффективность в узком смысле	Результативный эффект. Степень соответствия заданию. Целедостижение	Целедостижение	Результативный эффект. Степень выполнения плана (КРП). Фактический итог. Целедостижение. Целевая пригодность	Cost-effectiveness. Efficiency. Margin. Operational efficiency. Profitability ratio. Return on investment
	Действенность. КПД. Отдача. Полезность. Результативность. Рентабельность. Целесообразность. Эффективность (поведения, события)	КПД. Операционная эффективность. Полезная отдача. Ресурсо-эффективность. Энерго-эффективность. Эффективность использования ресурсов	КПД. Полезная отдача. Ресурсная отдача	Возврат инвестиций. Коэффициент отдачи. КПД. Коэффициент эффективности. Окупаемость. Прибыльность. Рентабельность. Ресурсоотдача. Экономичность. Экономическая эффективность	
Синергичность	Взаимодействие. Взаимо-дополняемость. Взаимоусиление. Единство действия. Эффект (объединенный, системный). Согласованность. Сонаправленность	Взаимное усиление. Синергия. Эмерджентность Эффект (интеграционный, кооперативный, системный)	Взаимоусиление. Синергия. Эмерджентность. Эффект (кооперативный, синергический, системный)	Комплементарность. Мультипликатор. Синергия. Совместная отдача. Эмерджентность. Эффект (интеграционный, консолидированный, кооперативный, синергетический, масштаба, объединения)	Cooperative effect. Economies of Scale. Emergent effect. Synergy. System Effect

Продолжение табл. 1

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Русские экономические	Англоязычные
Экономичность	Бережливость. Рентабельность. Выгодность. Малозатратность. Умеренность. Практичность. Совесть	Малозатратность. Низкая материалоемкость. Низкое энергопотребление. Ресурсосбережение. Экономия ресурсов	Бережливость. Малозатратность. Ресурсосбережение. Экономия ресурсов	Бережливость. Малозатратность. Низкозатратность. Ресурсосбережение. Снижение издержек. Экономия издержек. Экономия ресурсов	Cost-saving. Frugality. Lean efficiency. Low-cost performance
	Безупречность. Идеальность. Наилучший вариант решения. Оптимум и оптимизация. Разумность. Рациональность. Уместность. Совесть. Целесообразность	Минимаксное решение. Наилучшее решение. Оптимум. Рациональность	Критерий оптимальности. Наилучшее решение. Оптимизационность. Оптимум. Рациональность. Целевая оптимизация	Максимизация полезного эффекта. Минимизация затрат при заданном результате. Наилучшее (оптимальное) соотношение затрат и результатов. Оптимизация. Оптимум. Рациональность. Целесообразность	Optimization. Best-fit. Optimality. Best trade-off
	Возможный ход событий. Задача. Задумка. Мечта. Миссия.	Уставка (в автоматике). Целевой параметр. Заданное значение. Техническое задание (ТЗ).	Уровень управления	Целевой ориентир. Плановый показатель. KPI (ключевой показатель эффективности). Миссия (в стратегическом смысле).	Годы: Goal – долгосрочная, широкая цель. Mission. Strategic Goal. Vision.

Продолжение табл. 1

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Экономические Русские	Англоязычные
Цель	Ориентир целевой. Плановый показатель. Прицел. Результативная цель. Стратегия. То, что нужно. Финишная черта. Хотелка. Целеполагание	Точка назначения (destination). Финальное состояние системы. Спецификация. Таргет	Видение. Генеральное направление. Долгосрочный план (система мероприятий). Мечта. Миссия. Ориентир. Стратегия. Сценарий	Контрольная точка. Квота. Проектный результат. Сценарий как способ достижения цели. План как последовательность шагов для достижения цели	Месяцы/ кварталы/этапы: Deliverable – конкретный результат для заказчика. Milestone – веха, промежуточный этап («контрольная точка»). Objective – конкретная, измеримая краткосрочная цель. Краткосрочная, цифровая, привязана к ежедневным действиям или параметрам систем: Benchmark – эталонный показатель для сравнения.
			Стратегический	Тактический	Операционный

Продолжение табл. 1

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Экономические Русские	Англоязычные
			Хотелка. Сценарий. Таргет. Текущая задача. Уставка		KPI (Key Performance Indicator) – количественный индикатор успеха. Point-of-action – цель действия Quota – квота. Target – числовой показатель, который нужно достичь (мишень). Task – задача
Ценность	Благо. Важность. Дороговизна. Достоинство. Драгоценность. Значимость. Полезность. Потребительская ценность. Смысл. Сокровище	Величина. Значение. Измеренное значение. Номинал. Параметр. Показатель. Характеристика. Целевое значение. Эталонное значение	Вклад в результат. Значимость для организации. Организационная ценность. Полезность для стейкхолдера. Приоритет. Стратегическая значимость. Управленческая полезность. Ценностное предложение	Добавленная стоимость. Капитализация ценности. Меновая ценность. Полезность. Потребительская ценность. Рыночная стоимость. Стоимость актива. Ценностное предложение. Ценность актива. Экономическая ценность	Added value. Business value. Consumer value. Customer value. Enterprise value. Market value. Shareholder value. Stakeholder value. Utility. Value proposition. Value. Worth

Продолжение табл. 1

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Экономические Русские	Англоязычные
Идентичность	Бренд. Личность. Неповторимость. Самобытность. Самость. Своеобразие. Тождество. Узнаваемость. Фирменный стиль	Идентификатор. Параметр идентичности. Признак идентификации. Соответствие образцу. Тождество. Уникальный код	Бренд-идентичность. Корпоративная идентичность. Образ компании. Организационная идентичность. Позиционирование. Самобытность. Ценностное ядро	Бренд-капитал. Имидж. Торговая марка. Репутационный капитал. Рыночная дифференциация. Уникальное торговое предложение. Ценность бренда	Brand equity. Brand identity. Corporate identity. Differentiation. Identity. Organizational identity. Positioning. Unique selling proposition (USP)
	Актив. Возможность. Запас. Подспорье. Потенциал. Резерв. Средство. Источник. Ресурсы (материальные и нематериальные, производственные)	Емкость. Мощность. Пропускная способность. Ресурс (вычислительный, эксплуатационный). Сырье. Технический резерв. Энергоноситель	Компетенции. Потенциал. Ресурс (административный, организационный, временной, кадровый). Ресурсная база. Фонд	Актив. Капитал. Оборотные средства. Ресурсы (трудовые, материальные, финансовые, производственные). Фактор производства. Экономический потенциал	Asset. Capital. Economic resources. Financial resources. Human resources. Input. Operating resources. Production factor. Resource base
	Использование запасов. Обмен.	Конверсия. Модуляция. Переработка сырья.	Использование потенциала. Капитализация компетенций.	Аллокация ресурсов. Добавленная стоимость. Инвестирование.	Asset transformation. Input-output transformation.

Окончание табл. 1

Концепт	Русские бытовые понятия-синонимы	Термины (синонимы)			
		Русские технические	Русские корпоративные управленческие	Русские	Экономические Англоязычные
Конвертация ресурсов	Переделка. Переработка. Превращение. Пустить в дело. Трансформация ресурсная в результате	Преобразование. Рекулперация. Технологический цикл. Трансформация	Операционный цикл. Освоение ресурсов. Трансформация ресурсов	Ликвидность (при конвертации в деньги). Монетизация. Оборачиваемость активов. Перераспределение	Monetization. Resource allocation. Resource conversion. Throughput. Value-adding process
	Нюанс обсуждаемой темы. Обстановка. Положение дел. Проблема. Ресурсный расклад в моменте	Инцидент отказа. Кейс (случай). Комбинация факторов. Контекст выполнения. Событие. Состояние (процесса, функции). Среда (внешняя). Текущее состояние системы	Баланс факторов (их конфигурация). Бизнес-контекст (управленческий). Вводные данные. Исходные условия. Кейс (случай). Набор вводных. Проблемное поле. Состояние (дел, организации, процесса, функции). Сценарий действий. Текущий статус (проекта)	Баланс спроса и предложения. Инвестиционный климат. Среда (бизнес-, потребительская, деловая, финансовая, конкурентная, ценовая макроэкономическая). Рыночные (динамика, конкуренция, фон, условия). Состояние (рынка, экономики). Стадия (фаза) экономического цикла. Экономические (динамика, условия, обстановка, положение)	Market conditions. Economic conditions. Business environment. Operating environment. Economic landscape. Competitive landscape. Economic backdrop. Market dynamics. Investment climate. Market sentiment. Rate environment. Pricing environment. Demand environment

Обозначение: подчеркнутые слова используются при определении разных терминов и концептов.
Источник: составлено авторами.

Еще пример терминологической некорректности – «удача» (отчасти случайное разовое явление) и «прорыв» (явление неустойчивое) оказываются синонимом «успеха» (явление долговременное, устойчивое и закономерное). «результат» часто синоним «эффекта», но можно получить результат, но не добиться эффекта, например высокая удовлетворенность клиентов.

Табл. 1 иллюстрирует значительные смысловые различия между тремя профессиональными ракурсами (техническим, корпоративным управленческим, экономическим) рассмотрения концептов: успех, продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность, экономичность, оптимальность, цель, ценность, идентичность, ресурс, конвертация ресурсов.

Экономисты, технические специалисты и корпоративные управленцы используют различные количественные и качественные методы оценки, которые можно обобщить следующим образом: экономисты оперируют финансовыми показателями; технические специалисты анализируют физические параметры объектов; корпоративные управленцы оценивают поведение субъектов и объектов управления, а также цели и направления желательных изменений в рамках принятых корпоративных ценностей.

Важно отметить, что один и тот же концепт может быть обозначен различными терминами в русском бытовом, техническом, корпоративном управленческом и экономическом дискурсах. Это обусловлено спецификой каждой из этих областей и различиями в подходах к анализу и интерпретации данных.

Пример. В рамках технического дискурса термин «ценность» зачастую подвергается трансформации, принимая такие формы, как «значение», «параметр», «характеристика» или «показатель». Это обусловлено необходимостью использования более точных и измеримых дефиниций, соответствующих специфике предметной области. В контексте корпоративного управления «ценность» приобретает коннотацию, связанную с пользой для корпорации, оптимизацией внутренних процессов или удовлетворением интересов стейкхолдеров. Экономическая теория, в свою очередь, дифференцирует понятие «ценность» на ряд специализированных категорий, таких как «стоимость», «полезность», «потребительская ценность», «добавленная стоимость» и «рыночная стоимость». Эти термины, будучи переведены на английский язык, не всегда демонстрируют «одно-однозначное» соответствие, что подчеркивает их многогранность и сложность.

Принимая, что экономическое понимание сущности концептов более количественное и ресурсное, а управленческое – более качественное, системное и процессное, перейдем к более подробному их рассмотрению.

Более подробное рассмотрение концептов

«Успех» в экономике – положительный хозяйственный итог, прежде всего это: прибыль, рост выручки, окупаемость, укрепление позиции на рынке. В управлении – достижение поставленной цели, она не обязательно выражена в деньгах. В понимании успеха экономист увидит достижение рыночной доли или выход на самоокупаемость. Технический специалист сочтет успехом безотказную рабо-

ту оборудования в рамках заданных допусков. Управленец определит успех как реализацию стратегии и удовлетворенность стейкхолдеров.

«Продуктивность» в экономике ближе к «производительности»: сколько выпуска или ценности получено на единицу ресурса. В корпоративном управлении – способность команды, подразделения или всей системы давать полезный результат.

«Результативность» в экономике – степень достижения плановых показателей и целевых значений. В управлении – насколько принятое решение или действие реально привело к нужному эффекту (результату).

«Эффективность» в экономике – ключевое понятие, означающее наилучшее соотношение результата и затрат, без превышения расхода выделенных ресурсов. В управлении – более широкое понятие, включающее не только экономию ресурсов, но и качество процессов, сроков, распределения обязанностей и исполнения решений.

«Синергетичность» в экономике обычно обнаруживается тогда, когда совместный эффект от объединения ресурсов, фирм или функций выше суммы отдельных эффектов. В управлении – согласованность элементов системы, дающая дополнительный организационный эффект.

«Экономичность» в экономике – минимизация издержек, рациональное использование ресурсов, бережливость. В управлении – экономное и разумное использование времени, бюджета, персонала и административных усилий.

«Оптимальность» в экономике – выбор лучшего варианта достижения целевой функции при заданной системе ограничений. В управлении – наиболее целесообразное решение в конкретной ситуации с учетом целей и ценностей, рисков и возможностей, имеющихся в распоряжении и/или доступных ресурсов.

«Эмерджентность» в экономике – появление у системы нового качества, которого нет у отдельных элементов, например, когда интеграция подразделений дает больший эффект, чем их раздельная работа. В управлении – системное свойство организации, при котором целое работает иначе и лучше, чем просто сумма ее отдельных частей.

Содержание концептов (успех, продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность, экономичность, оптимальность, цель, ценность, идентичность, ресурс, конвертация ресурсов) для технаря-инженера имеет свою профессиональную специфику.

«Продуктивность» – пропускная способность или количество тактов в единицу времени, т. е. физическая мощность. В экономике это производительность факторов производства (стоимость созданного продукта на вложенный рубль). В управлении – способность коллектива поддерживать темп работы без потери качества.

«Результативность» – соответствие изделия чертежу. В экономике это выполнение плана продаж или выручки. В менеджменте – степень достижения KPI, то есть «сделано ли то, что было обещано».

«Эффективность» – самый спорный термин. Техническая эффективность (КПД) всегда меньше единицы и описывает потери энергии. Экономическая эффективность – это рентабельность, отношение прибыли к затратам. Управленческая эффективность включает в себя еще и гибкость: насколько «дешево» и быстро организация адаптировалась к изменениям.

«Синергетичность» в техническом плане часто проявляется как резонанс или конструктивное сложение мощностей. В экономике – эффект масштаба или экономия от слияния активов. В управлении – командная «химия», когда наличие коммуникации между субъектами устраняет дублирование функций.

Несколько акцентов концептов в контексте междисциплинарного анализа

Концепт «экономичность» в контексте технических специалистов часто ассоциируется с минимизацией энергетических (в частности, топливных) затрат, оптимизацией материалоемкости деталей и повышением энергоэффективности производственных процессов. В экономической интерпретации экономичность представляет собой снижение транзакционных издержек и рационализацию управленческих процессов, тогда как в управленческом контексте она выражается в оптимизации административных процедур и сокращении избыточных совещаний.

Концепт «оптимальность» в техническом аспекте коррелирует с достижением предела физического износа оборудования, что предполагает максимизацию ресурса и снижение затрат на обслуживание. Экономическая оптимальность определяется как состояние равновесия между спросом и предложением на рынке, а в управленческом контексте – как баланс между жесткостью контроля и предоставлением творческой свободы сотрудникам.

Концепт «эмерджентность» описывает появление новых свойств у сложных систем. В техническом контексте эмерджентность проявляется в формировании новых функциональных возможностей при интеграции различных технологий, что может приводить к возникновению инновационных отраслевых рынков. В экономическом аспекте эмерджентность ассоциируется с возникновением рыночных ниш и новых бизнес-моделей, а в управленческом – с развитием корпоративной культуры, оказывающей сильное неформальное влияние на поведение сотрудников и способствующей достижению стратегических целей корпорации.

Различия в трактовке этих концептов между техническими, экономическими и управленческими дисциплинами обусловлены их спецификой и акцентами на различных аспектах анализа профессиональной деятельности. Техническая перспектива ориентирована на объективность и физическую измеримость, экономическая – на прагматизм и финансовые метрики, а управленческая – на субъективные факторы, связанные с волей и мировоззрением руководителя. Эти различия подчеркивают необходимость междисциплинарного подхода для комплексного понимания и методологически корректного применения рассматриваемых в этой статье концептов в различных сферах деятельности.

Измерительная шкала из взаимосвязанных концептов

Для качественной и/или количественной оценки результатов управленческой деятельности авторы предлагают измерительную шкалу, состоящую из последовательности взаимосвязанных концептов (табл. 2), в которой, например:

- *продуктивность* – сотрудник может самостоятельно выполнять некоторые действия с любой скоростью, например, написать текст и назвать его отчетом; это про общую способность получения полезного результата;

- *результативность* – сотрудник может самостоятельно выполнять некоторые действия с социально приемлемой скоростью в рамках полученного от руководителя задания для достижения значимого результата, например, по просьбе руководителя написать именно тот отчет, который требуется руководителю; это про достижение объявленной цели;

- *эффективность* – сотрудник пишет требуемый отчет в рамках полученного от руководителя задания при объявленных руководителем ограничениях ресурсов (например, времени, пространства, используемой информации и помощи других людей), не нарушая их; это про выгодность и качество организации процесса;

- *синергетичность* – сотрудник может самостоятельно выполнять некоторые действия в рамках полученного от руководителя задания при объявленных ограничениях ресурсов с учетом интересов других людей (ближайшего социального окружения), получая при этом положительные дополнительные (усиленные, заранее не оговоренные руководителем) эффекты (выгоды). синергией нельзя управлять, но можно направлять;

- *групповая успешность* – интегральная успешность партнерского (контрагентского) взаимодействия.

Метафора типовой для России управленческой ситуации

В табл. 2 приведена иллюстрация (метафора) типовой для России управленческой ситуации, когда планировалась ритмичная работа без авралов и подвигов, а получилось по факту: продуктивность высокая (но есть и брак), результативность есть, но ниже запланированной (из-за отклонений), порождая существенный ущерб запланированной эффективности и синергетичности. Для достижения поставленных целей первостепенную важность имеет результативность, поскольку она напрямую определяет факт реализации поставленной задачи. Именно этот критерий демонстрирует, насколько точно вы попали в цель и получили желаемый итог, в то время как продуктивность лишь показывает, сколько усилий и времени вы затратили в процессе.

«Результативность» задает правильное направление деятельности, а «продуктивность» помогает сделать это с наименьшими потерями на брак.

«Эффективность (внутренняя и внешняя)» – соотношение результата и затрат (собственных внутренних и внешних у контрагента), это про экономность и отдачу, насколько хорошо удалось получить требуемый результат с точки зрения затрат времени, денег, усилий и других ресурсов. Чем меньше затрат при достойном результате, тем выше эффективность. Пример очень спорной, но часто

Таблица 2 – Измерительная шкала для оценки результатов корпоративного управления

Экспертные оценки результатов управления	Продуктивность		Результативность		Эффективность (внутренняя)		Эффективность (внешняя)		Синергичность		Групповая успешность	
	По факту	По плану	По факту	По плану	По факту	По плану	По факту	По плану	По факту	По плану	По факту	По плану
100%												
0%												
	Бр		ОЗ								РО	
100%												
	Не-продуктивность	Не-результативность	Не-эффективность (внутренняя)	Не-эффективность (внешняя)	Не-синергичность	Групповая успешность						

Обозначения: Бр – брак производимого продукта; ОЗ – отклонение от полученного задания; ПВРу – перерасход выделенных ресурсов (внутренних); ПВРе – перерасход выделенных ресурсов (внешних; у контрагента); ПОК – появление внутренних организационных конфликтов; РО – разрыв отношений с ключевыми контрагентами.

Источник: составлено авторами.

встречающейся высокой внутренней эффективности при очень низкой внешней эффективности: давно произведена стопроцентная предоплата, а оплаченный продукт бессовестно не предоставлен. Бизнес-коммуникации в такой ситуации имеет тенденцию к разрыву в судебном порядке, а бизнес – это про долговременные взаимовыгодные отношения.

«Синергетичность» – про совместное действие элементов, людей или процессов, которое дает усиленный общий эффект, про усиление через взаимодействие. Она отвечает на вопрос: возникает ли дополнительная польза именно за счет взаимодействия. Иными словами, вместе получается больше, чем по отдельности.

Синергия полезна только тогда, когда дополнительный эффект от взаимодействия больше, чем дополнительные затраты на это взаимодействие. Однако синергия может снижать эффективность, если ради «общего эффекта» приходится тратить слишком много времени, денег или усилий. Тогда взаимодействие есть, но оно обходится дороже, чем дает пользы. Например, несколько специалистов могут отлично дополнять друг друга, но если согласование между ними слишком долгое, если много встреч и лишних согласований, то общий результат может стать менее эффективным. То есть команда работает согласованно, но с большими потерями.

Синергия в теории обещает усиление, но на практике может приводить к конфликтам, дублированию задач или усложнению процессов. Тогда совместная работа уже не повышает, а, наоборот, снижает эффективность.

Эффективность (внутренняя и внешняя) показывает, насколько рационально достигнут результат, а синергетичность – возникает ли дополнительный эффект от объединения. Пример, два отдела могут работать эффективно по отдельности: каждый выполняет свои задачи быстро и с малыми затратами, но синергетичность появится только тогда, когда их совместная работа даст лучший итог, чем простая сумма их отдельных усилий, например, когда маркетинг и продажи вместе увеличивают выручку сильнее, чем могли бы по отдельности.

Визуализация взаимосвязи концептов и терминов

На рис. 1 представлен граф, отражающий для наблюдателя (субъекта А) взаимосвязи концептов «продуктивность», «результативность», «эффективность», «синергетичность», «экономичность», «рациональность», «производительность» и «взаимная успешность», без понимания которых сложно выстроить целостную систему управления для объекта управления.

В стартовой для субъекта А ситуации начала ресурсных обменов, в которой для него определены в значительной степени контекст, затекст и подтекст, формулировки текста предъявляемой цели желательных для субъекта А изменений содержат такие разные, но взаимосвязанные термины, как сценарий, стратегия, тактика, операция и планы деятельности.

Надо отметить, что при достижении в финале ресурсных обменов (между субъектами А и Б) долговременного группового успеха возможен переход к другому контексту или ценологическому уровню взаимовлияний. *Пример из практики.*

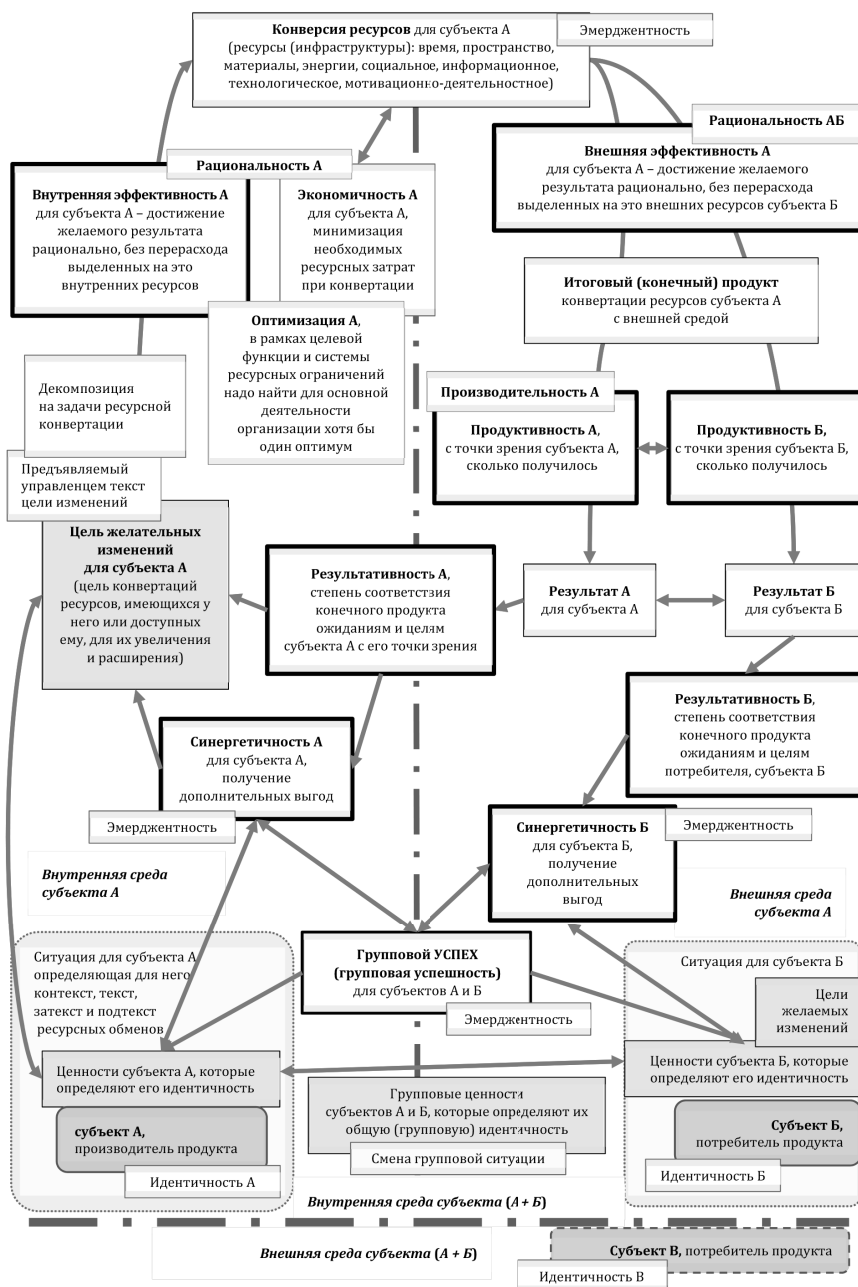


Рисунок 1 – Взаимосвязи концептов и терминов

Источник: составлено авторами.

Возможен гармоничный неконфликтный переход от отдельных узко специфических функций, микросервисов и сервисов, предоставляемых гражданам и организациями, – к созданию производственных или научно-производственных кластеров, от кластеров – к платформам. Это три разные, но взаимосвязанные модели управления. В кластерах, где основная ценность – это сотрудничество ради взаимного усиления реальных производств, угадывается тенденция «интеграция», а в платформах, где основная ценность – конструктивная среда для граждан, бизнеса и государства с общими правилами взаимодействия, стандартами, прозрачной структурой, масштабируемостью, доступной и дружественной для всех цифровой инфраструктурой – «концентрация».

Структура, представленная на рис. 1, положена в основу методики для количественной и/или качественной оценки динамики отношений между двумя субъектами А и Б (личностями, группами, подразделениями, организациями, отраслями). Структура самоподобная и может быть развернута в виде сети взаимовыгодных отношений многих субъектов.

Про закрытые и открытые группы управленцев

Обсуждение. Для глубокого понимания процессов смысловой обработки слов, понятий, терминов и концептов в различных группах управленцев необходимо учитывать специфику как закрытых, так и открытых сообществ. В частности, при анализе закрытых групп квалифицированных специалистов, объединенных общими ценностными ориентирами, социально значимыми идеями, этическими принципами и культурой, можно выявить ряд ключевых особенностей.

Создание замкнутой системы приводит к значительному повышению эффективности процессов достижения поставленных целей. Это обусловлено ускорением формирования желаемого продукта и достижением целей в рамках ценностных установок группы. При этом обеспечивается высокая продуктивность, результативность, эффективность, синергетичность и желаемый взаимный успех групп участников.

Сила закрытых сообществ без обновления своего состава заключается в том, что они очень быстро доходили до значимых и очень глубоких результатов, а слабость их – в том, что они часто и почти неизбежно отрываются от своей внешней среды и становятся для нее непонятными и даже «опасными».

Интеграция новых участников, не обладающих столь высоким уровнем квалификации, может создать риски искажения и даже отказа от основной мотивирующей идеи, размывания ценностных ориентиров и замедления процессов достижения значимых итоговых результатов. Тем не менее такое влияние способствует расширению предметной области и позволяет восполнить пробелы в знаниях через ответы на «глупые вопросы», которые могут выявить «слепые пятна» в компетенциях более опытных специалистов.

Таким образом, анализ процессов смысловой обработки в различных управленческих группах позволяет выявить как преимущества, так и ограничения закрытых и открытых систем. Важно учитывать баланс между необходимостью

обновления состава и сохранением целостности ценностно-ориентированного управления для достижения устойчивых результатов.

Классификация и систематизация групп оценок для развивающегося объекта/субъекта

Опираясь на структуру «Измерительной шкалы для оценки результатов корпоративного управления» (см. табл. 2) и описанную взаимосвязь концептов (см. рис. 1), в табл. 3 представлена матрица, удобная для систематизации оценок (количественными и качественными метриками) для развивающегося объекта/субъекта А, а также объединенного субъекта (А и В), и последующих объединенных субъектов (А + В) + В и ((А + В) + В) + Г.

Матричная модель обеспечивает возможность системного анализа и мониторинга процессов организационной трансформации, что позволяет достигать высокого уровня наблюдаемости, контролируемости и управляемости данных процессов. С помощью данной матричной структуры могут быть разработаны комплексные расчетные формулы как количественного, так и качественного характера, предназначенные для оценки степени гармоничности или дисгармоничности развития субъекта, претерпевающего трансформацию.

Таблица 3 – Матрица для оценки количественными и качественными метриками развивающегося объекта/субъекта

Субъект	Концепты (управленческие; для оценки состояния субъекта)								
	Продуктивность		Результативность		Эффективность		Синергетичность		Групповая успешность
	Внутр.	Внешн.	Внутр.	Внешн.	Внутр.	Внешн.	Внутр.	Внешн.	
А	М, штуки	М, штуки	М	М	М	М	М	М	М, ВЗУд А + В
А + В	М, штуки	М, штуки	М	М	М	М	М	М	М, ВЗУд (А + В) + В
(А+В) + В	М, штуки	М, штуки	М	М	М	М	М	М	М, ВЗУд ((А + В) + + В) + Г
((А + В) + + В) + Г	М, штуки	М, штуки	М	М	М	М	М	М	...

Обозначение: внутр. – внутренняя, внешн. – внешняя; метрики – соответствующие ситуации метрики (количественные и качественные); штуки – количество произведенного продукта в штуках (количественная метрика как пример); ВЗУд – уровень взаимной удовлетворенности от достигнутого успеха (качественная метрика как пример).

Источник: составлено авторами.

Заключение

Лингвистическая гетерогенность в сложных процессах управленческих коммуникаций представляет собой значимое препятствие для принятия управленцами корректных, обоснованных и доказательных экономических решений. В данной работе авторы предлагают интегрировать мультипараметрические измерительные шкалы в целях повышения точности и валидности российской корпоративной модели управления. Внедрение предложенных шкал позволит управленческому персоналу формулировать исследовательские вопросы, проблемы и задачи с большей ясностью и методологической корректностью, обеспечивая единообразие в интерпретации используемых концептов и терминологии.

Список источников

1. Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. Москва : Эдиториал УРСС, 1997. 444с. (Серия: Философы России XX века).
2. Степин В.С. Теоретическое знание. Москва : Прогресс-Традиция, 2003. 744 с.
3. Хайтун С.Д. Проблемы количественного анализа науки / АН СССР ; Ин-т истории естествознания и техники. Москва : Наука, 1989. 279 с.
4. Дейк Т.А. ван. Язык. Познание. Коммуникация = Познание : сборник работ : пер. с англ. яз. / сост. В. В. Петрова ; под ред. В. И. Герасимова ; вступ. ст. Ю. Н. Караулова, В. В. Петрова. Москва : Прогресс, 1989. 310 с.
5. Налимов В.В. Вероятностная модель языка: о соотношении естественных и искусственных языков. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Наука, 1979. 303 с.
6. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 350 с.
7. Фрумкина Р.М. Концепт, категория, прототип // Лингвистическая и экстралингвистическая семантика : сборник обзоров. Москва : ИНИОНРАН, 1992. С. 28–44.
8. Зусман В. Концепт в системе гуманитарного знания : понятие и концепт // Вопросы литературы. 2003. № 2. С. 3–29.
9. Киселев В.Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате Кейкис : методика и сборник деловых игр. Москва : Галактика. 2020. 320 с.

References

1. Yudin E.G. Methodology of science. Consistency. Activity. Moscow : Editorial URSS, 1997. 444c. (Series: Philosophers of Russia of the twentieth century). (In Russ.).
2. Stepin B.S. Theoretical knowledge. Moscow : Progress-Tradition, 2003. 744 p. (In Russ.).
3. Khaitun S.D. Problems of quantitative analysis of science / USSR Academy of Sciences ; Institute of History of Natural Sciences and Technology. Moscow : Nauka Publ., 1989. 279 p. (In Russ.).
4. Dake T.A. van. Language. Cognition. Communication = Cognition : a collection of works : Per. with Engl. / comp. V. V. Petrov ; ed. by V. I. Gerasimov; introductory articles by Yu. N. Karaulov, V. V. Petrov. Moscow : Progress Publ., 1989. 310 p. (In Russ.).
5. Nalimov V.V. Probabilistic model of language: On the correlation of natural and artificial languages. 2nd ed., revised and add. Moscow : Nauka Publ., 1979. 303 p. (In Russ.).
6. Oiner O.K. Marketing performance management : textbook and practical course for universities. 2nd ed., revised and add. Moscow : Yurait, 2025. 350 p. (In Russ.).

7. Frumkina R.M. Concept, category, prototype // Linguistic and extralinguistic semantics : a collection of reviews. Moscow : INIONRAN, 1992. P. 28–44. (In Russ.).
8. Zusman V. Concept in the system of humanitarian knowledge : concept and concept. *Voprosy literatury = Questions of literature*. 2003;(2):3-29. (In Russ.).
9. Kiselyov V.D. How to write an author's project socio-economic case in the Keykis format : methodology and collection of business games. Moscow : Galaktika. 2020. 320 p. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Александр Геннадьевич Карпенко – докторант программы DBA, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), генеральный директор АО «Новые материалы и технологии», Москва, Россия, SPIN-код: 8595-2673, agk2899537@yandex.ru;

Владимир Дмитриевич Киселев – профессор практики, доктор делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), АО «Новые материалы и технологии», Москва, Россия, SPIN-код: 5634-0799, f1f2f3f4@rambler.ru;

Мария Александровна Шулаева – докторант программы DBA, директор программы, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, SPIN-код: 7179-7630, demarisa@yandex.ru;

Alexander G. Karpenko – doctoral student of the DBA program, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), general manager JSC «New Materials and Technologies», Moscow, Russia, SPIN-код: 8595-2673, agk2899537@yandex.ru.

Vladimir D. Kiselev – professor of practice, doctor of business administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), JSC «New Materials and Technologies», Moscow, Russia, SPIN-код: 5634-0799, f1f2f3f4@rambler.ru;

Maria A. Shulaeva – doctoral student of the DBA program, program director, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia, SPIN-код: 7179-7630, demarisa@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 22.07.2026; одобрена после рецензирования 25.08.2026; принята к публикации 05.09.2026.

The article was submitted 22.07.2026; approved after reviewing 25.08.2026; accepted for publication 05.09.2026.