

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи

Борейшо Алексей Анатольевич

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ
КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика
(стандартизация и управление качеством продукции)

Диссертация на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:

доктор экономических наук, профессор
Головцова Ирина Геннадьевна

**Санкт-Петербург
2023**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. КАЧЕСТВО КАК СУЩНОСТНАЯ КАТЕГОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	19
1.1. Теоретические воззрения на сущность качества управления как категории концепции Всеобщего управления качеством	19
1.2. Организации и социально-экономические системы как объекты управления.....	57
1.3. Взаимосвязь категорий качества, результативности и эффективности управления в организациях	75
Выводы главы 1.....	106
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	109
2.1. Содержание методологии оценки качества управления в организациях...	109
2.2. Оценка качества управления: результатный и стандартный подходы	118
2.3. Функционный подход к оценке качества управления.....	154
2.4. Латентное качество управления: патологии, инверсии иерархий, организационный иммунодефицит, автоютильность	189
Выводы главы 2.....	199
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЛАТЕНТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПАТОЛОГИЧНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ	200
3.1. Патологии управления: перечень, идентификация, систематизация	200
3.2. Методика оценки латентных характеристик качества управления на основе анализа патологичности управления	216
3.3. Опыт анализа патологичности управления в российских организациях для выявления латентных характеристик качества управления	228

Выводы главы 3.....	242
ГЛАВА 4. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	245
4.1. Инверсионный подход к оценке качества управления.....	245
4.2. Организационный иммунодефицит: аналитические построения.....	259
4.3. Автоютильность как характеристика латентного качества управления....	273
Выводы главы 4.....	285
ГЛАВА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КВАЛИМЕТРИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	287
5.1. Основные этапы квалиметрической оценки качества управления в организации.....	287
5.2. Формирование цифровой базы данных для оценки качества управления.	303
5.3. Интегральный показатель оценки качества управления в организации....	313
Выводы главы 5.....	343
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	345
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	366
ПРИЛОЖЕНИЕ А Подходы к оценке качества управления.....	403
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структура опросного листа экспертов.....	421
ПРИЛОЖЕНИЕ В Входные параметры и результаты применения нейросетевого программирования.....	432

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Формирование высокого качества управления организациями базовых отраслей экономики и в целом качества государственного управления является одним из важных направлений деятельности Правительства Российской Федерации для реализации национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204.

Как известно, управление качеством в самом широком его толковании охватывает не только качество продукта (продукции, услуги) деятельности социально-экономической системы, а прежде всего качество самого управления в этих системах. Вместе с тем понятие качества управления как весьма сложного управленческого феномена не имеет должной теоретической и методологической проработки и чаще всего трактуется как степень достижения социально-экономической системой одной или нескольких целей. При этом, как правило, не учитывается специфическая управленческая деятельность, которая формирует отношения между людьми и создает условия для устойчивого достижения целей социально-экономической системы в стратегической перспективе.

Анализ научной литературы по данному направлению исследований показывает, что глубокие научные исследования по качеству управления практически отсутствуют и чаще всего ориентируются именно на оценку степени достижения результатов деятельности социально-экономической системы и организации.

Практически нет попыток выяснить имманентную структуру качества управления, определить, с каких позиций необходима и возможна оценка качества управления. Вместе с тем важно знать, какие управленческие действия следует отнести к позитивным и негативным с позиций качества управления. Достаточно очевидно, что негативные действия управленца по отношению к объекту управления могут в краткосрочном периоде оказать влияние на

результат, но, превратившись в культурную ценность в долгосрочном периоде, стать негативным фактором в развитии социально-экономической системы.

Весьма редкими являются попытки операционализировать даже те теоретические представления о качестве управления, которые в настоящее время сформулированы. Имеющийся инструментарий количественной оценки качества управления позволяет в определенной степени оценить его с позиций достигнутого результата, который, однако, тоже не имеет однозначной трактовки. В частности, методология ключевых показателей эффективности (KPI) ориентируется, прежде всего, на результат и его достижение, то есть имеется односторонность теоретического осмысления качества управления как управленческой категории. Также можно отметить, что в научной литературе одновременно используются термины «управление» и «менеджмент», которые в рамках данного исследования организации будут считаться синонимами.

В принципе качество управления относится к таким категориям, которые невозможно оценить абсолютно точно, в отличие от качества некоторого материального объекта. Но добиться большей адекватности можно за счет более глубокого рассмотрения самого феномена качества управления социально-экономическими системами и организациями.

Комплексное рассмотрение качества управления, учитывающее результат деятельности организации как некий продукт, потребляемый различными заинтересованными сторонами, и глубокая операционализация этого понятия позволяют выстроить стратегически эффективную систему управления организацией. С помощью инструментария количественной оценки качества управления можно определить наиболее актуальные направления совершенствования деятельности конкретной организации.

Неудовлетворенность подходом к оценке качества управления наблюдается в публикациях многих авторов. При анализе качества управления практически не учитывается качество выполнения отдельных функций управления (планирования, организации, мотивации, контроля), и не развит в полной мере инструментарий оценки качества выполнения управленческих

функций. При проведении оценки качества управления в большинстве случаев не берется во внимание учет степени использования передового опыта создания систем управления, который находит отражение во многих стандартах, разрабатываемых на международном и национальном уровнях. Также в аналитической теории и практике в незначительной мере используется такое важное и перспективное понятие, как «патологичность управления», которое характеризуется действием сложившихся стереотипов поведения управленцев, мешающих достигнуть цели с минимальными затратами. Выявление патологий управления и оценка их уровня позволяют установить направления совершенствования деятельности организаций.

Таким образом, недостаточная теоретическая проработка категории «качество управления» и минимальная операционализация теоретических представлений об этой категории делают исследования в этом направлении весьма актуальными. Для повышения уровня методологического и методического обеспечения процессов социально-экономических систем необходимо разработать методологические основы оценки качества управления, включающие методы и инструментарий, позволяющие проводить такую оценку. Учитывая вышесказанное в свете необходимости повышения качества управления социально-экономическими системами для реализации национальных целей Российской Федерации, выбранная тема данной диссертационной работы представляется актуальной на современном этапе развития экономики.

Степень разработанности научной проблемы. Вопросы теории, методологии и практических рекомендаций по проблематике качества управления нашли освещение в ряде работ отечественных и зарубежных авторов.

Теоретические вопросы управления качеством рассматривались в работах таких исследователей, как Ю.П. Адлер, И.И. Антонова, Н.Г. Балакина, В.Я. Белобрагин, Н.Ш. Ватолкина, Т.А. Вашко, В.А. Винокуров, А.В. Гличев, И.Г. Головцова, Е.А. Горбашко,

Э. Деминг, А.М. Елохов, А.Г. Жукова, Н.В. Злобина, Т.В. Калита, Н.Р. Камынина, Е.А. Коршунова, Е.В. Крысова, С.Н. Кузьмина, В.А. Лapidус, В.В. Левшина, В.И. Машкин, С.В. Михеева, В.В. Окрепилов, С.С. Патваканов, Т. Питерс, А.Г. Поршнева, А.И. Пригожин, Т.А. Салимова, В.П. Семенов, Л.Е. Скрипко, М.С. Солодкая, И.П. Степанова, Ф. Тейлор, Ю.Г. Тимофеева, Р. Уотермен, В.К. Федюкин, Х. Харрингтон, А.Н. Цветков, Л.И. Шокина и другие.

Исследование качества управления (менеджмента) провели А.В. Бузгалин, Т.А. Вашко, З.О. Гукасян, Т.В. Калита, Э.В. Киселев, М.В. Кислинская, Н.И. Климкович, В.И. Королев, Д.В. Манушин, Н.В. Орлова, С.С. Патваканов, Ю.Ю. Петрунин, Е.Ю. Плешакова, А.И. Пригожин, Е.А. Распутина, Д.А. Севостьянов, Л.Е. Скрипко, И.П. Степанова, Ю.Г. Тимофеева, В.А. Тушавин, Е.В. Шилова, Л.И. Шокина.

Среди зарубежных ученых вопросы качества управления (менеджмента) рассмотрели следующие авторы, а именно Н. Блум, С.Б. Борад, Л. Боссиди, К.Е. Боулдинг, Г. Брайан, Ф. Брейфогл, Ф. Бэгьюли, П. Граупп, Э. Гроув, С. Гупта, Р. Дафт, Р. Джонсон, Ч. Зилке, Н. Иняц, Р.М. Кантер, Х. Либенстайн, Н. Луман, Ш. Майталь, Дж. Морган, Дж. Ван Реенен, Б. Робертсон, П.Т. Суска, Дж. Тонер, Д. Дж. Фритцше, М. Хатто, А. Хейс, Э. Хелферт, Г. Хемел, Т. Хубнер, С. Чанд, Р. Чаран.

Непосредственно вопросам оценки и количественного измерения качества управления занимались Г.Г. Азгальдов, Е.В. Азимица, А. Быстров, Л.В. Виноградов, З.О. Гукасян, А. Есина, Е.Г. Ефимова, И.В. Игольникова, М.Е. Ильина, М.М. Калейчик, Э.В. Киселев, Ю. Котиева, Т.И. Леонова, Э.Э. Мамедов, Т.Р. Мкртчян, Е.Ю. Плешакова, В.Ш. Раппопорт, Н.Н. Рожков, Ю.Г. Тимофеева, В.К. Федюкин, А.Н. Цветков, Л.В. Черненькая.

Соотношение и взаимосвязь качества управления и управления качеством рассматриваются в немногочисленных работах Е.В. Азиминой, Д.И. Алексеевой С.А. Баркова, Е.А. Горбашко, И.В. Игольниковой, М.В. Кислинской, Н.И. Климковича, В.И. Королева, С.В. Люхановой, И.А. Манаковой, А.О. Матусевича, Е.Ю. Плешаковой, К.М. Рахлина, М.З. Свиткина, Л.Е. Скрипко, Г.А. Тихомировой.

Вопросы латентного качества управления, в частности его патологичности, рассматривали Н.И. Ануфриева, А.А. Волгушева, С. Воробьев, А.Д. Зарецкий, Н.Л. Захаров, Г.Е. Зборовский, И.Г. Ивасенко, С.В. Комаров, С.И. Кордон, Ю. Красовский, Ю.Н. Лапыгин, Т. Нечепуренко, Е.Ю. Плешакова, А.И. Пригожин, Ю.А. Прохоров, П.И. Прошунин, А.В. Русаков, О.А. Рымкевич, Я. Станишкис, А.Ю. Стецюк, Т.П. Фокина, А.Н. Цветков и др. Больше всего внимания авторы уделяли описанию организационных патологий и их систематизации. Операционализация этого понятия в определенной степени была выполнена А.Н. Цветковым, разработавшим методику оценки уровня патологичности менеджмента.

В результате анализа имеющихся разработок в данной области можно отметить, что практически отсутствуют исследования по формированию комплексного подхода к оценке качества управления. Чаще всего качество предлагают оценивать по результату деятельности организации или проекта, то есть по «явному» качеству: динамике экономических или иных показателей результативности деятельности социально-экономической системы. При этом редко принимается во внимание, насколько благоприятные условия созданы для сотрудников.

Эта сторона качества управления может оцениваться «изнутри» социально-экономической системы и не заметна при анализе результатов деятельности и степени достижения цели. То есть комплексность оценки качества управления в полной мере не обеспечивается.

Отдавая должное исследовательским усилиям перечисленных выше авторов, следует признать, что на современном этапе теоретическая и методологическая проработка данной проблематики остается недостаточной и требуется развитие научных исследований в данном направлении.

Цель диссертационного исследования заключается в формировании теоретических и методологических основ оценки качества управления в организациях на базе комплексного подхода, объединяющего явные и латентные аспекты качества управления, а также в разработке методических рекомендаций для проведения оценки уровня качества управления для совершенствования деятельности организации. Для достижения цели диссертационной работы необходимо решить следующие задачи.

1. Определить понятие «качество управления» по отношению к организациям и социально-экономическим системам (СЭС) как метакатегории концепции Всеобщего управления качеством во взаимосвязи с ее философским содержанием.

2. Построить модель формирования качества управления в организации как специфического вида деятельности с позиции процессного подхода.

3. Установить взаимосвязь понятий «качество управления», «результативность управления», «эффективность/неэффективность управления» в организациях и СЭС.

4. На основе теоретического восприятия категории качества управления сформировать методологические основы оценки качества управления в организации как совокупности элементов, включающих методы и инструменты оценки качества, имеющих общие принципы и предназначенные для достижения целей в области качества в соответствии с концепцией Всеобщего управления качеством.

5. Разработать системы показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения, связанные с результатами и стандартами деятельности, определяющими явные характеристики качества управления.

6. Разработать системы показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения, позволяющие производить оценку качества выполнения управленческих функций.

7. Разработать подход к оценке качества управления на основе анализа уровня патологичности управления, предназначенный для оценки латентного качества управления в организации.

8. Разработать подход к оценке качества управления в организации на основе анализа инверсий (нарушения) в социально-экономической системе.

9. Рассмотреть дополнительные характеристики качества управления в организации, такие как организационный иммунодефицит и автоютильность организаций и разработать подход к их оценке.

10. Сформировать методические рекомендации по квалиметрической оценке качества управления в организации в соответствии с предложенными системами показателей.

Объектом диссертационного исследования являются организации различных секторов экономики независимо от размера и формы собственности, в том числе сектора государственного и муниципального управления.

Предметом диссертационного исследования являются теоретические основы формирования качества управления в организациях и социально-экономических системах и методология оценки качества управления, включающая механизмы операционализации теоретических представлений о качестве управления, методы измерения, критерии и модели количественной оценки качества управления.

Теоретическую основу диссертационной работы составляют фундаментальные труды авторитетных исследователей, в частности, в области Всеобщего управления качеством труды Э. Деминга, Т. Питерса, Х. Харрингтона, В.В. Окрепилова, Е.А. Горбашко, Т.А. Салимовой, в области теории управления труды Ф. Тейлора, А.И. Пригожина, А.Н. Цветкова, в области теории измерений и квалиметрии труды Г.Г. Азгальдова, В.К. Федюкина.

Методологической основой диссертационной работы выступает совокупность универсальных, общенаучных и специальных методов познания применительно к предмету исследования: синтез, классификация, систематизация, формализация, абстрагирование, моделирование; квалиметрические методы (экспертные оценки), нейросетевое программирование, экономико-статистические методы (ранжирование, статистическая обработка информационного массива); социологические методы (анкетирование, экспертный опрос, кросс-секционные исследования); табличные и графические методы интерпретации данных. Для обработки совокупности количественных данных применялись аналитические пакеты программ STATISTICA 13.3 EN.

Информационной базой диссертации являются данные отечественных и международных официальных сайтов, данные государственной статистики РФ, информация, содержащаяся в нормативных документах, в том числе в стандартах ГОСТ Р, международных стандартах систем управления, обеспечивающих качество, безопасность и конкурентоспособность организации, а также статистические материалы тридцати организаций различных отраслей экономики, собранные непосредственно автором из открытых источников.

Обоснованность результатов диссертации определяется опорой на применение общепризнанных научных методов. Системный подход позволил обосновать сущность и значение качества управления как экономической категории, вариативность подходов к оценке качества управления в организациях и социально-экономических системах. Комплексный подход к проблеме обусловил выбор массива научной российской и зарубежной литературы по теории и практике управления организациями и социально-экономическими системами.

Достоверность результатов диссертации состоит в том, что совокупность использованных данных, их анализ, обобщение и систематизация, дополненные частными методами, объединенными общей теоретической базой,

методологией и логикой исследования обеспечили научную достоверность и адекватную интерпретацию промежуточных и итоговых результатов работы, обоснованность и аргументированность практических выводов и рекомендаций.

Соответствие диссертационного исследования паспорту научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»: по п. 12 «Стандартизация и управление качеством продукции» в части пп. 12.1. Теоретико-методологические основы стандартизации и управления качеством продукции; 12.7. Организационно-экономические проблемы формирования и мониторинга систем управления качеством на предприятии (в организации); 12.10. Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции.

Научная новизна основных результатов состоит в теоретической проработке категории «качество управления», формировании комплексного методологического подхода к оценке качества управления в организации, методическом обеспечении количественной оценки качества управления и критериальной основы оценки качества управления для принятия решений по совершенствованию деятельности организации.

Ключевые результаты диссертации, полученные лично автором, и составляющие научную новизну:

1. Определено понятие «качество управления» по отношению к организациям и социально-экономическим системам (СЭС) как метакатегории концепции Всеобщего управления качеством исходя из соответствия характеристик управления требованиям заинтересованных сторон, во взаимосвязи с ее философским содержанием, включающим представление о внешней и внутренней определенности качества как присущих ему характеристиках; установлено, что внешняя определенность качества управления проявляется в очевидных формальных признаках, которые достаточно ясны и связаны с уровнем результата и достижений поставленных целей, а внутренняя определенность качества управления проявляется внутри

организации в системе управления, структуре организации (объекта управления), в функциях, которые выполняют подчиненные и социальных отношениях работников.

2. Построена процессная модель формирования качества управления в организации как специфического вида деятельности, включающего как производственную составляющую по достижению целей организации в соответствии с требованиями заинтересованных сторон и стандартов, так и составляющую социальной сферы формирования культуры и отношений работников; установлены характеристики явного качества управления, отражающие степень достижения результата и следования стандартам управления, а также характеристики латентного качества управления, связанные с выполнением функций управления и социальными явлениями, такими как патологичность, инверсность и подобные; сформулированы понятие качества управления в широком смысле как охватывающее функции управления и общие результаты деятельности организации, а также в узком смысле как отражающее характеристики только управленческих функций и процессов, что позволяет анализировать зависимость результатов деятельности организации от качества управленческих процессов.

3. Обоснована и структурирована взаимосвязь понятий «качество управления», «результативность управления», «эффективность/неэффективность управления» в организации; дано содержательное понимание результативности как понятия, включающего соответствие целям по всем видам целевых показателей результатов деятельности в рамках концепции Всеобщего управления качеством, что позволяет утверждать, что характеристики качества управления в широком смысле включают все показатели результативности и эффективности управления; для обеспечения большей адекватности аналитических действий введено понятие «неэффективность управления», которое определяется как недостижение предельной эффективности, выраженное в невозможности абсолютно полного

использования всех имеющихся ресурсов; рассмотренная взаимосвязь понятий позволит реализовать результатный подход к оценке качества управления.

4. Сформированы методологические основы оценки качества управления в организации, включающие несколько подходов к оценке качества управления, в частности: результатный подход на основе оценки уровня результатов деятельности социально-экономической системы; стандартный подход на основе анализа степени использования существующих стандартов систем управления; функциональный подход на основе оценки качества выполнения функций управления; патологичностный подход на основе оценки уровня патологичности управления; инверсионный подход на основе анализа инверсий (нарушений) иерархий; дополнительный подход, связанный с автономностью организаций, что определяет базу для операционализации оценки свойств качества управления, включающую системы измеримых показателей и шкал их оценки. Разработанная методология оценки качества управления отличается от существующих комплексностью, учетом подходов, связанных с латентным качеством управления (патологичностью, инверсностью и подобными), а также глубиной операционализации оценки, что позволяет более объективно формировать мероприятия по повышению качества управления организациями отраслей народного хозяйства и в целом качества государственного управления для достижения стратегических целей развития Российской Федерации.

5. Разработаны система показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения по результатному и стандартному подходам, определяющим явные характеристики качества управления; по результатному подходу предложено в качестве критериальной основы использовать уточненную автором систему сбалансированных показателей как наиболее полно отражающую управленческие усилия по обеспечению комплексности результатов функционирования организации; в предлагаемых шкалах измерения предложен принцип увязки динамики показателей с уровнем качества управления; по стандартному подходу сформулирован перечень

стандартов систем управления, необходимый и достаточный для оценки качества управления, разработаны соответствующая система показателей и шкалы их оценки, позволяющие получить объективную комплексную оценку явных характеристик качества управления в соответствии с данными подходами.

6. Разработаны укрупненная система показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения по функциональному подходу, при котором производится оценка качества выполнения управленческих функций, в частности планирования, организации, контроля, мотивации, принятия решений и установления коммуникаций; разработаны показатели, критерии и шкалы, позволяющие оценить качество управления через выявление качества выполнения каждой функции и получить объективную комплексную оценку характеристик качества управления в соответствии с функциональным подходом.

7. Разработан новый подход к оценке латентных характеристик качества управления в организации на основе анализа уровня патологичности управления организацией; выявлены причины возникновения патологий управления; на основе сформулированных критериев идентификации патологий разработан их перечень; выполнено идентификационное описание каждой патологии; предложена методика оценки латентных характеристик качества управления, включающая показатели, критерии и шкалы оценки качества управления на основе анализа патологичности управления, что позволяет выявить наиболее значимые патологии управления и определить пути преодоления патологий для повышения качества управления в деятельности организации.

8. Разработан новый подход к оценке латентных характеристик качества управления в организации на основе анализа инверсий (нарушений); определены инверсии по двум видам иерархий (должностная и мотивационная), подверженных инверсиям; также выявлены инверсии как превращенные формы труда (геймификация, трудоголизм, ургентная аддикция и перфекционизм);

выполнена операционализация понятия инверсность управления; разработаны показатели для оценки уровня инверсности и подходы к интерпретации этой оценки, что позволяет выявить наиболее значимые инверсии управления и определить пути совершенствования деятельности организации.

9. Предложены дополнительные характеристики качества управления в организации: организационный иммунодефицит и автоютильность организаций и разработан подход к их оценке; дано определение понятия организационного иммунодефицита как превращение организации из структуры, ориентированной на достижение социально значимой цели, в структуру для извлечения личной выгоды объединяемых в ней сотрудников; дано определение понятия автоютильности организаций как ориентации организации или ее части исключительно на удовлетворении потребностей сотрудников, проявление «самополезности», полезности организации или ее подразделения только для самих себя; выполнена операционализация понятия организационного иммунодефицита и автоютильности, разработаны показатели для оценки их уровня и подходы к интерпретации этой оценки что позволяет выявить наиболее значимые нарушений управления и определить пути совершенствования деятельности организации.

10. Разработаны методические рекомендации по квалиметрической оценке качества управления в организации в соответствии с предложенными подходами, описаны достоинства и недостатки шкал различной размерности, определены категории экспертов для достижения наиболее объективной оценки ими состояния отдельных показателей, сформированы структуры опросных листов для организации мониторинга качества управления, представлен математический аппарат анализа и формирования интегральной оценки качества управления на основе многомерного анализа, на собранной базе исходных данных продемонстрирована технология работы экспертов и работоспособность методики в целом, позволяющей в результате снижения отклонений показателей качества управления получать значительный эффект для развития организаций отраслей народного хозяйства.

Теоретическая значимость диссертации заключается в дополнении научного знания в области Всеобщего управления качеством в части методологии и теории оценки качества управления в организациях, в частности, разработаны: категория качества управления как метакатегория концепции Всеобщего управления качеством; теоретическая модель формирования качества управления в организации, включающая несколько подходов к оценке; взаимосвязь качества управления с результативностью и эффективностью управления; методология оценки качества управления в организации; операционализация качества управления по представленным подходам в виде систем показателей и шкал.

Практическая значимость диссертационной работы состоит:

- в разработке методических подходов, обеспечивающих комплексность оценки качества управления;
- в развитии методических основ оценки, измерения и анализа качества управления в социально-экономических системах для роста эффектов в организациях народного хозяйства;
- в формировании инструментария оценки качества управления по каждому из методических подходов (показатели, критерии, шкалы для экспертной оценки);
- в разработке методики интегрирования различных подходов к оценке качества управления и их интерпретации.

Результаты исследования могут быть использованы в образовательной деятельности высших учебных заведений в программах высшего и дополнительного профессионального образования, в преподавании дисциплин по управлению качеством, организационному поведению, теории организации, методам принятия управленческих решений.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации получили апробацию на следующих научных конференциях: «Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Международная научно-практическая конференция» (Вестник ИНЖЭКОНа, 2013 г.);

«Управление качеством и повышение конкурентоспособности в условиях цифровой экономики» (Вестник факультета управления СПбГЭУ, 2018, 2021 гг.); «Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: VII Всероссийская научно-практическая конференция» (Симферополь, 2022 г.); «Научные исследования современных проблем развития России: цифровая трансформация экономики: Международная научно-практическая конференция молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 17 февраля 2022 года»; «Международная заочная научно-практическая конференция "Наука, образование, общество: тенденции и перспективы"» (Электронный научный журнал, 2022 г.); «Национальные концепции качества: техническое регулирование и стандартизация в развитии цифровой экономики» (2021 г.); «Международная заочная научно-практическая конференция "Наука и образование в XXI веке"» (Электронный научный журнал, 2021 г.); «Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров» (2020 г.). Автором успешно выполнена НИР № ЦН 2006/1-Н от 01.06.2020 г. на тему «Разработка методик оценки качества менеджмента малых и средних инновационных предприятий».

Публикации по теме диссертационной работы – 41 публикация объемом 70,1 п. л., в т. ч. авторских – 61,3 п. л., и включают, 4 монографии, 18 статей из списка журналов, рекомендованных ВАК объемом 14,2 п.л. в т. ч. авторских – 13,6 п. л., 19 статей в научных сборниках.

Структура диссертации включает введение, пять глав, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. КАЧЕСТВО КАК СУЩНОСТНАЯ КАТЕГОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Теоретические воззрения на сущность качества управления как категории концепции Всеобщего управления качеством

Категории, как известно, являются базой для научной и теоретической деятельности. В процессе научной работы исследователь формирует совокупности категорий через наличие или отсутствие общих характеристик, например, «вещь–свойство–отношение»; «качество–количество–мера», «форма– содержание» и т. д., как отмечает О.С. Шибкова [327]. Необходимо различать категории и видовые понятия. В связи с этим В.И. Лях рассматривает [169] категории как такие понятия, которые являются только родами по отношению к другим понятиям и которые не могут быть видами. Применительно к философии, например, категориями являются такие понятия, как «вещь», «сущность», «форма», «причина» и другие. Что касается отдельных (специальных) наук, то здесь также есть такие понятия, которые по отношению к образующим эти науки системам понятий выступают как родовые понятия, и которые в этих системах не могут играть роль видовых понятий: «фигура» – в геометрии, «атом» – в химии, «социальное действие» – в социологии. Применительно к более широким областям знания категории отдельных, как более частных научных дисциплин, могут рассматриваться как видовые понятия, а не родовые, а, следовательно, и не как категории.

Качество, по мнению А.Г. Спиркина [278], является одной из логических категорий как наиболее общих, основных понятий и существенных определений объекта познания, которые выражают универсальные, высшие формы обобщения бытия и познания.

Качество может выступать как философская, техническая, экономическая, социальная категория. В управленческом аспекте качество является базовой категорией в рамках науки о качестве, которая в настоящей момент сформирована как Всеобщее управление качеством (TQM).

В философском смысле качество трактуется как некая сущностная определенность предмета, отделяющая его от других предметов и делающая его в определенной степени неповторимым. Качество как философская категория отражает целостную, устойчивую, внутреннюю определенность отношений человека к процессам и явлениям бытия. Определенность предмета может быть внешней и внутренней. Внешняя определенность проявляется в форме предмета, его формальных признаках, которые достаточно очевидны. Различие предметов прежде всего воспринимается на основе их очевидных, внешних свойств. Внутренняя определенность предмета раскрывается на основе таких категорий как система, структура, функция и т. д. Синтетической характеристикой внутренней определенности предмета является целостность, придающая ему качественное своеобразие.

Качество рассматривается в философии еще со времен Античности и входит в число базовых категорий познания, отобранных Аристотелем в своих работах «Категории» и «Топика» [136]. Качеству (предикаменту, отвечающему на вопрос «какое?») Аристотель приписывал четыре возможных контекста: наличие либо отсутствие врожденных, исходных способностей и характеристик; наличие как преходящих, так и стабильных свойств; свойства и состояния, присущие вещи и явлению в процессе их существования; внешний облик вещи либо явления [102].

Гегель определил качество как логическую категорию, составляющую начальную ступень познания вещей и становления мира как непосредственную характеристику бытия объекта. Диалектический материализм исходит из признания объективности и всеобщности качественной определенности вещей. Объект не состоит из свойств, а обладает ими: «...существуют не качества, а только вещи, обладающие качествами, и притом бесконечно многими качествами» [177]. Под свойством понимается способ проявления определенной стороны качества объекта по отношению к другим объектам, с которыми он вступает во взаимодействие. Категория качества объекта выражает целостную характеристику функционального единства существенных

свойств объекта, его внутренней и внешней определенности, относительной устойчивости, его отличия от других объектов или сходства с ними.

Современные зарубежные и отечественные философы развивают философскую трактовку качества как с теоретических, так и с практических позиций (Е.В. Крысова [152], Л.Ф. Матронева [179], А.И. Субетто [285], Г. Брайан [77], Н. Иняц [126]).

В философском контексте интерес представляет трактовка качества как категории, присущей материальным и нематериальным объектам. Если говорить о качестве товара, то товар является чаще всего чем-то материальным, хотя услуги, будучи товаром, представляют собой нечто нематериальное. Вместе с тем некоторые источники рассматривают качество как сущностную определенность именно материальных объектов.

– «Качество – философская категория, выражающая то, что присуще всем *материальным явлениям* и отличает их от других явлений, а именно: совокупность свойств, структурность, функциональность» [136].

– «Качество – структурно-нерасчлененная совокупность признаков, свойств вещества, поля или предмета, проявляемая в системе отношений с другими веществами, предметами или тому подобными *материальными образованиями*» [136].

Существующие стандарты качества (в том числе международные) построены на более широком понимании. Так, в ГОСТ 9000–2015 закреплено, что понятие качества (quality) объекта понимается как степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям, означающим потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным. В данном определении объект представляется как что-либо воспринимаемое или воображаемое, например, продукция, услуга, процесс, лицо, организация, система и любое другое действие или явление, в том числе такая деятельность, как управление. При этом поясняется, что слова «обычно предполагается» означают, что это общепринятая практика организации и заинтересованных сторон, а рассматриваемые потребности или

ожидания предполагаются. Требования могут быть определены другими заинтересованными сторонами или самой организацией. Достижение высокого уровня удовлетворенности потребителя может потребовать удовлетворения ожиданий потребителя, будь то неуказанные, неподразумеваемые или необязательные.

В настоящей диссертации в связи с тем, что понятие «управление» рассматривается как объект качества, то, соответственно, будет использовано понятие «качество управления» как степень соответствия характеристик управления требованиям заинтересованных сторон.

Некоторые исследователи [179] считают, что в условиях современного глобального научно-технического развития возникает необходимость исследования качественных аспектов социального бытия в широком смысле. Это связано с формированием новых социальных практик, с глубокой трансформацией экономических и управленческих процессов. То есть речь уже идет не только о качестве материальных объектов, но и о качестве деятельности, услуг, социальных благ, то есть качество должно рассматриваться как широкий социокультурный феномен. Имеется достаточно большое количество конкретно-экономических трактовок понятия качества. В частности, генеральный директор Harrington Institute Inc. (США) Х.Д. Харрингтон считает, что качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может себе позволить, когда у него возникнет потребность, а высокое качество – это превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает [306].

В рамках данной диссертации рассматривается такой вид деятельности, как управление в социальных системах или в различных организациях, проектах и иных социальных объектах. Управление является объектом, которому присуще определенное качество.

Под управлением в дальнейшем будем понимать область профессиональной деятельности, направленной на формирование и

достижение людьми общих целей путем использования их возможностей и иных имеющихся в распоряжении ресурсов [310].

Важно уточнить терминологический аспект понятий управления и менеджмента. Исторически в нашей стране до 80-х годов прошлого века для управленческой деятельности использовался термин «управление», которое относилось как к социально-экономическим, так и техническим системам. С переходом к рыночным отношениям в отечественной науке получило свое распространение новое понятие «менеджмент».

Несмотря на широкое применение понятия менеджмента в современных исследованиях и практическом применении, современный менеджмент как феномен – относительно новое явление. Теоретические основы менеджмента были сформированы только к середине XX века и преимущественно направлены на управление техническими объектами [206]. Дальнейшее развитие менеджмента сформировало условия применения законов и закономерностей общей теории управления на экономические, управленческие и производственные элементы организаций.

Понятие «менеджмент» в отечественной науке получило свое распространение в конце 80-х годов прошлого века. Высокий интерес к данному термину был во многом связан с новизной определения, формированием новых экономических условий и попыткой внедрения зарубежного опыта в деятельность российских компаний.

Ключевым фактором возрастающего внимания к менеджменту отечественных исследований стало издание фундаментального труда М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента» [184]. Особая популярность книги была связана с комплексным представлением теоретических и практических аспектов менеджмента, простоте представления и глубокого анализа ситуативной характеристики менеджмента. Уроки американского менеджмента сформировали предпосылки становления менеджмента как науки и постепенной замене в научной литературе трудов по теории организации и управления.

В данном ракурсе менеджмент определяется как область знаний и профессиональной деятельности, направленной на формирование и обеспечение достижения целей путем использования имеющихся ресурсов [206]. Вместе с тем, несмотря на широкое распространение и популярность термина «менеджмент» в научной литературе и практической деятельности, среди отечественных исследователей продолжается параллельное использование терминов «менеджмент» и «управление», что вносит некоторые вопросы по идентификации понятий.

Общепринятым пониманием термина «управление» является процесс планирования, организации, мотивации и контроля в рамках достижения поставленной цели организации. В отечественной научной литературе термин «управление» в большей мере относится к социально-экономическим системам, например, принято использовать термин «государственное и муниципальное управление» или к техническим системам, например, применять термин «управление технологической линией» [123;129]. В этом случае не употребляют термин «менеджмент государства», или «менеджмент техники». Термин «менеджмент» в большей мере относится к организациям или некоторым функциональным направлениям управленческой деятельности, например, финансовый менеджмент, менеджмент человеческих ресурсов, инновационный менеджмент и др. Хотя довольно часто для последних в том же смысле используется и термин «управление» [132].

Ключевым аспектом содержания понятия менеджмента и понятия управления является то, что это, по сути, управленческая деятельность субъекта, направленная на достижение целей. Принципиальная основа данных понятий также одинаковая – проведение управленческих процессов (планирования, организации, контроля, мотивации, анализа, принятия решений и подобных), имеющих характер нематериальной деятельности, в результате которых соединяются все факторы производства: материалы, труд, средства труда для производства целевого результата. Это дает основание

утверждать, что понятие «управление» и понятие «менеджмент» для организации можно считать синонимами.

Качество управления исходя из философских трактовок категории «качество» представляет собой сущностную определенность действий, их результатов, норм поведения субъекта и объекта управления.

Внешняя определенность качества управления проявляется в очевидном для стороннего наблюдателя и участника управленческих отношений стиле менеджмента, в отношениях «начальник–подчиненный», то есть в некоторых формальных признаках, которые достаточно очевидны. Внешняя определенность проявляется также в уровне результата и достижения поставленной менеджером цели (рисунок 1.1).

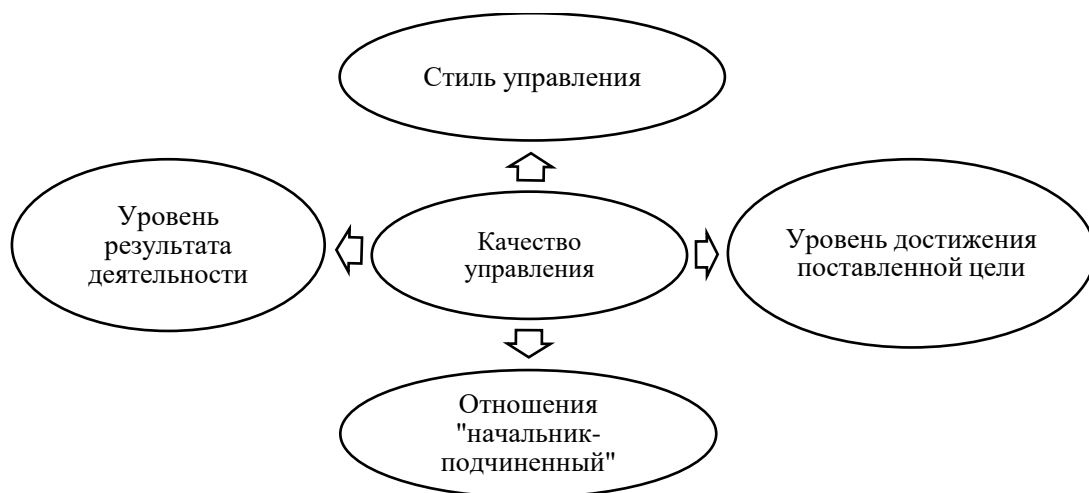


Рисунок 1.1 – Внешняя определенность качества управления
(авторский рисунок)

Внутренняя определенность качества управления проявляется в системе менеджмента, структуре организации (объекта управления), в функциях, которые выполняют подчиненные как объекты управления (рисунок 1.2).

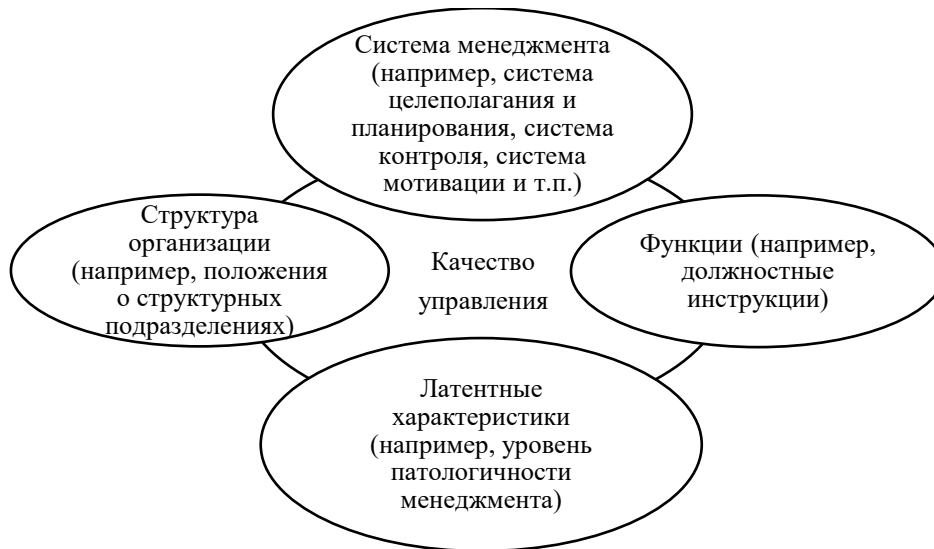


Рисунок 1.2 – Внутренняя определенность качества управления
(авторский рисунок)

Перечисленные элементы могут быть абсолютно формальными. Но кроме формальных, могут быть неформальные элементы, представляющие собой некие латентные характеристики (уровень патологичности управления (менеджмента)), которые чаще всего не оцениваются количественно, но подразумеваются. Качество и результативность управленческой деятельности в долгосрочном периоде определяются именно тем, насколько непротиворечивы друг другу формальные и латентные, неформальные характеристики качества управления.

Таким образом, качество определяется заинтересованными сторонами. В общем случае, согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [16], понимание заинтересованных сторон выходит за рамки ориентации исключительно на потребителя.

Важно учитывать все соответствующие заинтересованные стороны. Частью процесса понимания среды организации является идентификация ее заинтересованных сторон. Соответствующими заинтересованными сторонами являются те, которые представляют значительный риск для устойчивости организации, если их потребности и ожидания не выполняются. Организации привлекают, удерживают и сохраняют поддержку соответствующих

заинтересованных сторон, от которых зависит их успех. Согласно стандарту, примерами таких заинтересованных сторон являются потребители, владельцы, работники в организации, поставщики, банкиры, регулирующие органы, союзы, партнеры или сообщество, которое может включать конкурентов или группы противодействия.

При идентификации качества важно правильно идентифицировать заинтересованные стороны, выбрать среди них ключевые, а также определить и систематизировать их требования. Удовлетворение требований заинтересованных сторон реализуется за счет четкого понимания процессов, обеспечивающих их выполнение. Так, И.А. Манакова и Е.Н. Савчик [175], выделяют 6 заинтересованных сторон для деятельности организации и их требования:

- учредители: устойчивое развитие, получение прибыли, увеличение клиентской базы;
- потребители: соответствие требованиям, ответственность за качество, безопасность, ценовая политика, послепродажное обслуживание, надежная и своевременная поставка;
- сотрудники: возможность карьерного роста, выплата материального вознаграждения, социальные гарантии, обеспечение необходимыми ресурсами;
- надзорные органы: пожарная безопасность, охрана труда, соблюдение экологических норм, военная приемка, налоговые выплаты;
- стратегические партнеры: качество и надежность, развитие и процветание, поддержка. Поставщики: долгосрочные отношения, своевременная оплата.

А.М. Елохов и Т.А. Арбузова [112] отмечают, что понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон очень важно для организации, следовательно, необходимо сначала определить заинтересованные стороны и их требования, а также осуществлять регулярный мониторинг этих требований. Автор определяет, что к заинтересованным сторонам относятся физические и юридические лица, создающие добавленную ценность для

организации, или так или иначе заинтересованные в деятельности организации, или находящиеся под ее влиянием.

Примерами заинтересованных сторон и их требований являются: потребители (качество, цена и своевременность поставки продукции), владельцы/акционеры (устойчивая рентабельность, прозрачность), работники организации (хорошие условия труда, гарантия занятости, нематериальные поощрения и денежные вознаграждения), поставщики и партнеры (взаимные выгоды и преемственность), общество (защита окружающей среды, этическое поведение, выполнение законодательных и нормативных требований).

Н.А. Шичков [329] отмечает, что для каждой организации необходимо составлять собственный перечень заинтересованных сторон, который также может меняться со временем, и предлагает разделять заинтересованные стороны на 4 группы: внешние поставщики, в которую могут входить подрядчики, партнеры, поставщики; руководители и контролеры в составе государственных органов, головных организаций и аудиторов; группы влияния, такие как средства массовой информации, профсоюзы и общественность; пользователи и бенефициары, в которую входят заказчики, пользователи продукции и персонал.

Так кто же является «потребителем» управления? Если исходить из приведенного ранее определения управления, то «потребителями» управления, правомочными судить о его качестве, являются подчиненные руководителя. Только они могут дать оценку качеству управления. Но такая оценка очень существенно зависит от уровня социальной зрелости подчиненных.

Косвенными «потребителями» управления являются клиенты или потребители продукции и услуг. Если качество продукции или услуг их устраивает, то они делают вывод о том, что качество управления поставщика продукции или услуги, скорее всего, достаточное, удовлетворительное или высокое. Их оценка в этом случае исходит из того, что такую высококачественную продукцию или услугу невозможно изготовить при низком качестве управления.

Но оценка реальных потребителей результата деятельности объекта управления (организация, люди) является лишь косвенной: для них не очень важно, каким образом, с помощью какого управления достигнут удовлетворяющий их результат. Здесь вступают в силу этические критерии: продукция, произведенная, например, рабским трудом, в цивилизованном обществе теряет «право на стандарт», то есть не должна быть потреблена, этически ориентированный потребитель должен ее бойкотировать. Поэтому и репрессивное управление должно терять «право на стандарт». Тогда репрессивные руководители вынуждены будут либо совершенствоваться, либо скрывать свои методы управления и созданные ими репрессивные структуры и механизмы.

Понимание категории «качество» как способности объекта удовлетворять или превосходить ожидания потребителей применительно к качеству управления означает, что «потребители» управления должны иметь некоторые ожидания, которые могут быть удовлетворены или даже превзойдены. То есть эти ожидания должны быть сформулированы и, возможно, отнормированы. Следование этим формулировкам и нормативам со стороны руководителей будет означать, что управление в конкретной организации находится на высоком уровне. Но эти трактовки качества управления будут различны для различных социальных сред.

Например, критерии качества управления в социумах с авторитарными или тоталитарными традициями будут существенно отличаться от критериев, характерных для социальных сред, ориентированных на демократические, либеральные ценности. «Хороший» руководитель для военнослужащих совсем не то же самое, что для программистов из Силиконовой долины.

Характеристики качества управления и требования к его уровню во взаимосвязи с заинтересованными сторонами представлены на рисунке 1.3.

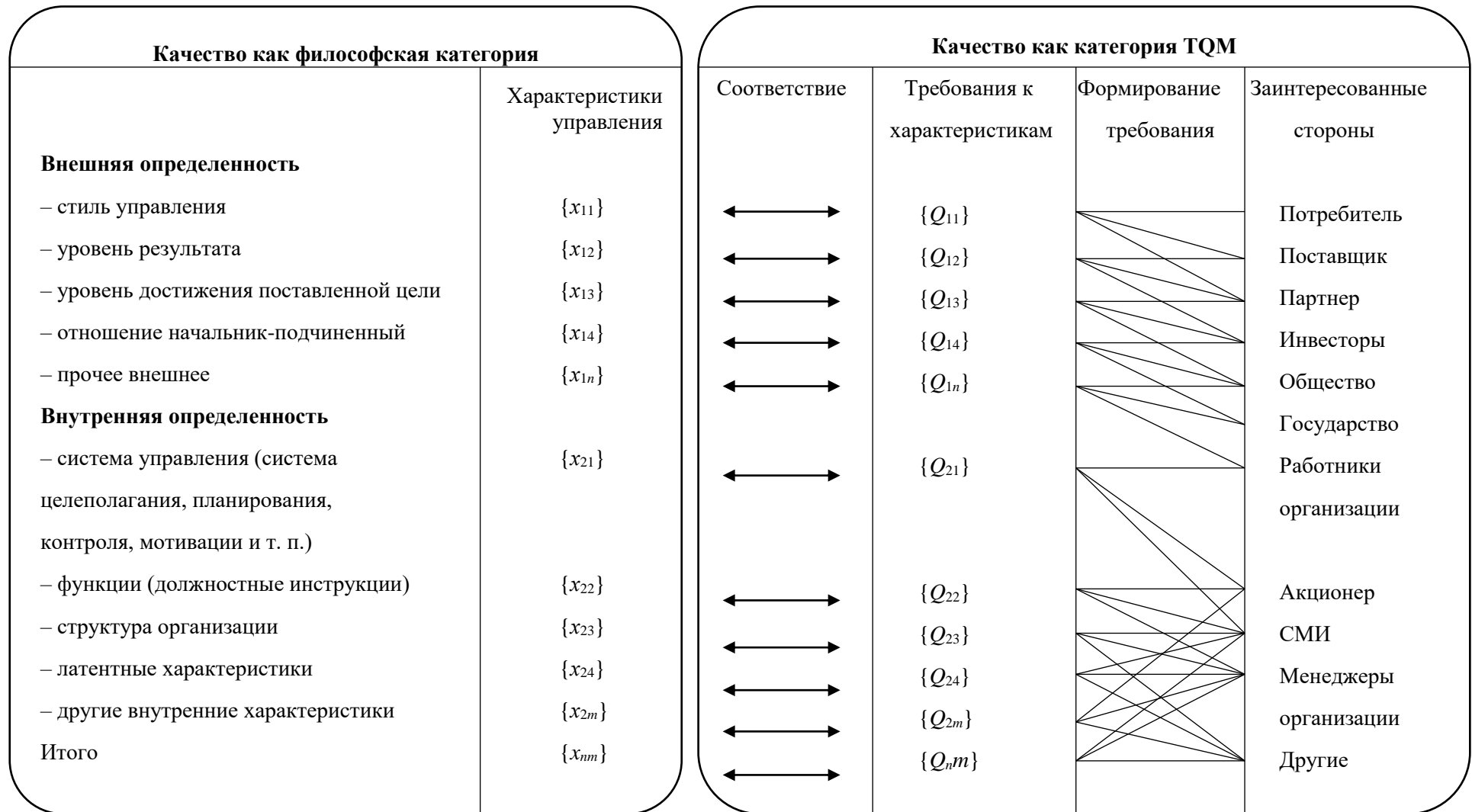


Рисунок 1.3 – Сущность категории качества управления в организации

(авторский рисунок)

Словосочетание «качество управления» вполне созвучно трактовке качества как философской категории. Даже если исходить из приведенных выше четырех контекстов, сформулированных Аристотелем, то качество управления в них вполне идентифицируется.

Управление как носитель качества имеет «врожденные исходные способности и характеристики», например, стиль, функции. Управление имеет «как преходящие, так и стабильные свойства», например, способность к совершенствованию или, наоборот, стабильную модель поведения (консерватизм/проактивность, грубость/вежливость). Управлению присущи некоторые свойства и состояния в процессе его осуществления (патологии и дисфункции).

Наконец, управление может характеризоваться неким «внешним обликом»: оформление кабинета руководителя, внешний вид личного аппарата, дресс-код руководителя и т. п.

Становление науки о качестве. Развитие управления качеством происходило постепенно, начиная с контроля работы самим мастером. Далее идею стандартного качества развивали такие выдающиеся деятели, как Г. Леланд, Г. Форд, Ф. Тейлор. Благодаря их вкладу на производстве начали использовать конвейерную систему, применять контроль на выходе, внедрять службу технического контроля, а также развиваться принципы научного менеджмента, например, системный подход. Методы управления качеством стали развиваться благодаря важному вкладу У. Шухарта, что позволило значительно повысить эффективность производства. Программа менеджмента качества Э. Деминга является фундаментальной в философии качества, инструменты которой актуальны и в настоящее время. Согласно Э. Демингу: «качество нацелено на требования потребителя, настоящие и будущие».

Также значительный вклад внесли:

– К. Исикава – является основателем Японской ассоциации высшего менеджмента;

– Дж. Джуран – развивал концепцию непрерывного улучшения и всеобщего менеджмента качества. По его мнению, «качество – пригодность для определенной цели и использования»;

– А. Фейгенбаум – американский специалист по качеству, который разработал принципы тотального управления качеством, считал, что «качество есть обобщенные комплексные характеристики рыночного исследования, проектирования, производства и обслуживания, в результате которых определяется степень соответствия произведенной продукции или услуги ожиданиям потребителя». Еще одно определение А. Фейгенбаума: «качество – решение потребителя, а не инженера или маркетолога. Качество основано на взаимодействии потребителя с товаром и измеряется в соответствии с удовлетворением его требований. Требования могут быть выражены явно или неявно, могут быть сознательными или неосознаваемыми, объективными или субъективными. Представления о качестве постоянно меняются, не стоит на месте на конкурентном рынке»;

– Ф. Кросби – американский экономист, автор концепции «Ноль дефектов», который утверждал: «качество – согласованность с требованиями» [172;252].

В нашей стране развернутую структурную характеристику науки о качестве как системы научных направлений и проблем, охватывающих механизмы обеспечения качества продукции на всех его стадиях, дал А.В. Гличев [92;93].

Н. Иняц, один из ведущих специалистов в области качества, пишет: «Качество как научная дисциплина представляет собой одну из отраслей научных знаний. Недостаток ее по сравнению с другими дисциплинами состоит в том, что она очень молода и поэтому часто совершенно неизвестна широкой общественности» [126]. При этом развитие данной области знания связывается с достижениями в области теории и практики управления качеством.

Отечественный исследователь А.И. Субетто предлагает назвать данную область научного знания «квалитологией» и выделяет в ней следующие

основные структурные составляющие: теория качества, квалиметрия, теория управления качеством [285]. Другой отечественный ученый В.К. Федюкин считает, что квалитология, наряду с квалиметрией и управлением качеством, может составить комплексную науку о качестве – качествоведение [301]. Перевод термина на русский язык не меняет сущности понятия, тем не менее, В.К. Федюкин считает возможным указать, что качествоведение – это нечто более комплексное, чем квалитология.

Английский исследователь Г. Брайан, рассуждая о будущем науки в XXI веке, заявляет, что «на наших глазах начинает развиваться «наука о качестве», которая, как научное направление, «...откроет невиданные просторы перед наукой, техникой и бизнесом» [77].

Наиболее развитой областью науки о качестве является общепризнанная теория TQM (Total Quality Management), определяющая подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества. TQM как система Всеобщего менеджмента качества в деятельности организации, которая рассматривается как система взаимосвязанных процессов, нацеленных на: удовлетворение запросов потребителей и на повышение эффективности работы на основе лидерства руководителей и активного применения методов постоянного улучшения качества [252].

Всеобщее управление качеством – это целенаправленный и хорошо скоординированный подход к применению систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности – от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней.

Современная отечественная школа Всеобщего управления качества развита в трудах В.В. Окрепилова, Ю.П. Адлера, В.Я. Белобрагина, Е.А. Горбашко, В.А. Лapidуса [20;32;98;158;191;196;197;198;199;200].

На фоне этих рассуждений качество управления представляется важным, но достаточно локальным элементом общей проблематики качества.

Понятно, что главная задача науки о качестве в итоге заключается в том, чтобы обеспечить высокое качество процессов, продукции и услуг в контексте общества потребления. В этих условиях качество управления выступает как метакатегория, обеспечивающая достижение оптимального качества за счет гарантий оптимального в каждый момент времени управления.

Качество управления является неким фоном, на котором происходят все позитивные и негативные изменения в социальных системах. То есть по отношению к результату функционирования социальной системы качество управления является первичным элементом. Можно ли при низком качестве управления добиться от социальной системы результата, сопоставимого с результатом социальной системы с высоким качеством управления? Можно, но на непродолжительный период времени. Если речь идет о долгосрочном периоде в обеспечении и удержании качества продукции и услуг, то необходимо обеспечить высокий уровень качества управления.

Любая дисциплина имеет метатеорию, которая является теоретическими соображениями об ее основах и методах. Всеобщее управление качеством как научная дисциплина может опираться на качество управления как одного из элементов такой метатеории.

Что первично: качество управления или качество результата? Если результат качественный, то и управление отличное? Или наоборот: качественное управление обеспечивает качественный результат деятельности? И это как раз показано на рисунке 1.4 – соотношение и расстановка по значимости различных условий функционирования социальной системы.

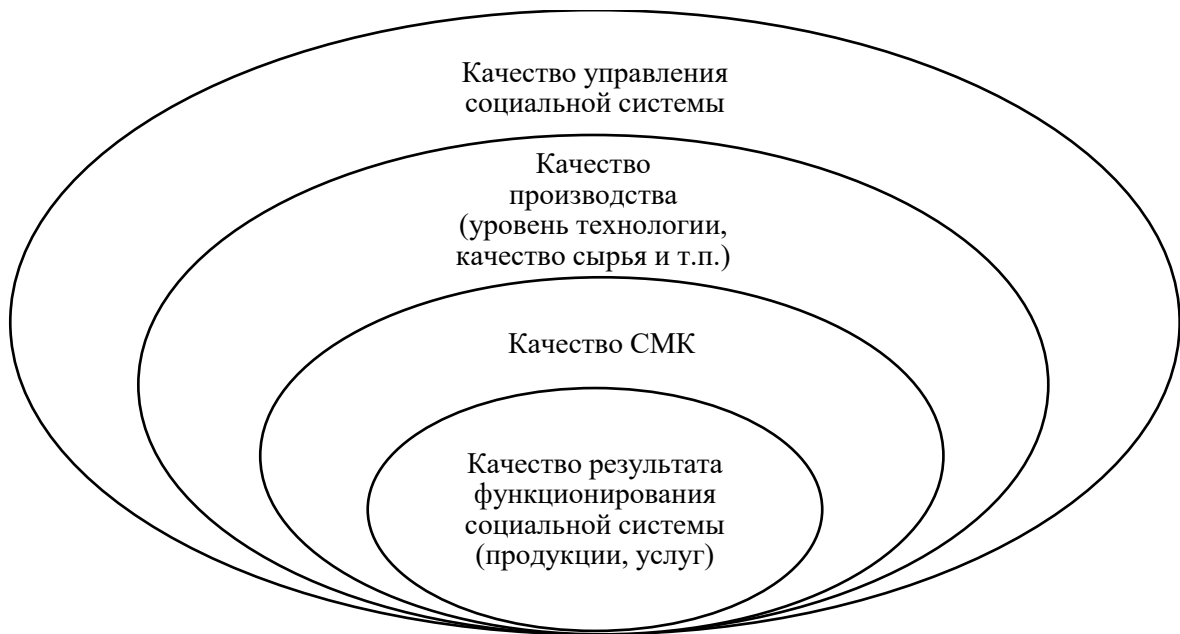


Рисунок 1.4 – Соотношение различных условий функционирования социальной системы

(авторский рисунок)

В настоящее время проблематика качества находится в сфере интересов не только естественных и технических, но и социально-гуманитарных наук. Исследования закономерностей формирования качества жизни неизбежно приводят к необходимости исследовать качество социального управления вообще и качество управления в частности. Можно сказать, что от управления (отношения на производстве и в других сферах занятости людей) примерно на 1/3 (почти ежедневные 8 рабочих часов практически в течение 40 лет жизни) зависит и качество жизни подавляющего количества населения планеты. А эти 8 часов составляют половину времени бодрствования человека. Люди, занятые регулярным организованным трудом, получают стрессы как результат плохого управления [188].

Стрессы, полученные на работе (в процессе организованного посредством управления трудом), составляют в США 24% от общего количества стрессов [280]. В том же источнике приводится статистика по причинам стресса в России, но она не сопоставима со статистикой США. По данным о России

можно сказать, что стрессы, полученные из-за плохого управления, входят в те 25% причин стресса, которые идентифицируются как «другие экономические проблемы (кроме роста цен) [280].

По мнению специалистов-исследователей [284], к стрессу приводит воздействие на человека таких факторов, непосредственно связанных с качеством управления, как:

- особенности трудового процесса (высокие нагрузки, однообразие работы);
- высокий уровень ответственности;
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе (не только конфликты, но и обстановка соперничества);
- слишком малая нагрузка (сомнения в собственной значимости);
- конфликт ролей (к работнику предъявляются противоречивые требования, в том числе из-за нарушения принципа единоначалия, коллизия между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации);
- неконкретность требований к работнику;
- неинтересная, однообразная работа;
- плохие физические условия труда (освещенность, температура, шум и т.п.).

Эти цифры можно скорректировать по доле населения планеты, занятого регулярным организованным трудом, но тем не менее масштаб явления остается достаточно весомым.

Последние несколько десятилетий формируется новая парадигма управления, которая имеет в своей основе не постулаты классической школы менеджмента (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.), а методологические подходы школы человеческих отношений (М.П. Фоллет, Э. Мэйо и др.).

Отечественный исследователь А.Н. Цветков [313;317] сформулировал модель парадигмы менеджмента, которая включает четыре элемента:

– преобладающий характер иерархии. Для традиционной парадигмы менеджмента характерна искусственная иерархия, основанная на формальных назначениях. Инновационная (новая) парадигма использует в большей степени естественную иерархию, которая формируется в социуме естественным путем в результате превалирования индивида за счет личностных и профессиональных качеств;

– модель функционирования. Имеется в виду системная модель, заложенная в основу функционирования организации. Организация, будучи социальной системой, может функционировать по одной из четырех системообразующих моделей [25]. Это значит, что с социальной системой «организация» менеджер может обращаться как с механистической системой (механизмом), как с анимационной системой (организмом), как с социальной системой (организацией), как с экологической системой (средой функционирования). Первые две модели характерны для традиционной парадигмы менеджмента, вторые две – для инновационной (новой);

– характер мотивации. Процесс мотивирования может основываться на различных по жесткости подходах: от прямого принуждения – «кнута» через экономическое принуждение – «пряник» к таким методам, как воспитание приверженности, формирование вовлеченности, создание возможностей для самореализации, то есть реализации высших потребностей личности. Традиционная парадигма современного менеджмента по характеру мотивации уходит от «кнута» и ориентируется в основном на «пряник». Инновационная (новая) парадигма менеджмента в мотивации сотрудников ориентируется на воспитание приверженности, формирование вовлеченности, создание возможностей самореализации и т. п.;

– характер власти. Власть, базирующаяся на формальных основаниях и происходящая из искусственной иерархии (назначение на должность), означает способность менеджера влиять на других людей путем формального распорядительства. При этом формируется подчинение. Власть, которая основывается на естественной иерархии (профессиональные и личностные

качества), означает возможность менеджера влиять на других людей в рамках неформальных отношений. При этом формальные распоряжения являются вторичным воздействием, а первичным воздействием становятся просьбы и пожелания. Так формируется приверженность, которая, с точки зрения достижения конечных целей организации, предпочтительнее подчинения.

В современной практике существуют примеры эффективной работы в рамках инновационной парадигмы управления. Бразильская компания «Semco», возглавляемая Р. Семлером [259], американская компания «Morning Star» [308] десятилетиями работают по новой парадигме управления, и их опыт требует внимательного изучения.

Имеются также разработки, позволяющие определить, насколько управление организации соответствует инновационной парадигме управления [113;114]. На основе экспертных оценок управления организации по определенной методике выявляется степень приверженности организации инновационной парадигме управления.

Американский исследователь Б. Робертсон [241] утверждает, что в настоящее время в мире более чем 500 организаций внедрили холакратию, которую в принципе можно трактовать как организационное воплощение инновационной парадигмы управления. Во всяком случае, Б. Робертсон, формулируя технологию внедрения холакратии, отказывается от привычных всем подходов на основе линейно-функционального построения структуры управления организацией, в частности от организационной иерархии.

В терминологическом аспекте наиболее часто для деятельности в области качества авторами применяется понятие менеджмента качества, так как оно стандартизовано в рамках международных стандартов ИСО серии 9000, в которых менеджмент качества определяется как скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству. В примечании к этому определению сказано, что в эту деятельность обычно включают разработку политики и целей в области качества, планирование, управление, обеспечение и улучшение качества. Следует

отметить, что включенный в понятие менеджмента качества термин «управление» по сути имеет смысл системной координации в рамках общего менеджмента качества, как его часть. В стандартах также предлагается, что для успешного руководства и функционирования организации необходимо внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества, которая разрабатывается для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Исторически в нашей стране вначале использовался термин «управление качеством». Анализ отечественной деятельности по управлению качеством отразил широкое использование в России поэтапной модели, которая представлена следующими этапами: индивидуальный контроль качества, приемочный контроль качества, статистический контроль качества, комплексное управление качеством, период стандартизации и всеобщего управления качеством. Дальнейшее развитие управления качеством происходило в рамках утверждения общесоюзных стандартов продукции серийного производства и различных систем качества в организациях, в том числе комплексных систем управления качеством продукции (КСУКП). На сегодняшний день продолжается развитие научных исследований в области управления качеством, а российская школа управления качеством считается одной из сильнейших в мире по теоретико-методологическим и методическим разработкам [195;298].

Проведенный анализ подходов к определению понятий «менеджмент качества» и «управление качеством» позволил выявить их принципиально одинаковую сущность как целенаправленной деятельности в области качества, что разрешает утверждать совпадение смыслов данных понятий для организации.

Определения качества управления с менеджерских позиций. Анализ современных исследований, посвященных управленческой деятельности в области качества, показывает одновременное применение авторами терминов «качество управления» и «качество менеджмента». Вместе с тем, по сути, в

рамках исследования качества применительно к организации термины «качество управления» и «качество менеджмента» являются синонимами. Однако при более глубоком рассмотрении содержания качества управления можно увидеть, что разные исследователи понимают его по-разному.

В статье Ю.Г. Тимофеевой [291] приводятся определения качества управления (менеджмента) из 11 источников. Понятие «качество управления» («качество менеджмента») определяется современными специалистами с различных точек зрения и с различной степенью теоретической проработки. Основной вывод из этой информации заключается в том, что «сходимость» представлений о качестве управления и менеджмента не наблюдается.

Прежде всего, это объясняется чрезвычайной сложностью и многоаспектностью самого понятия «качество управления». Некоторые исследователи считают, что качество управления характеризуется степенью достижения поставленных целей (Т.А. Вашко, М.В. Кислинская, С.В. Михеев, И.П. Степанова). Другие во главу угла ставят соответствие системы управления (менеджмента) определенным требованиям, либо отражающим некие установленные стандарты, либо установившимся в менеджерской среде эталонам и нормам (Т. Конти, М.З. Свиткин). Третьи исходят из некоторых присущих менеджменту свойств, проявление которых позволяет судить о его более или менее высоком уровне качества (В. Машкин, В.А. Винокуров, М.В. Просвирина) [181].

Делаются также попытки при определении понятия «качество менеджмента» исходить из удовлетворения менеджментом организации потребностей всех возможных стейкхолдеров: потребителей, акционеров, поставщиков, инвесторов, общества и государственных органов и т. п. [133]. Наблюдаются попытки определить качество управления (менеджмента) довольно опосредованно, через качество труда и качество продукта труда [233]. Некоторые определения основываются на использовании превосходных степеней: «Качество управления — это эффективная система управления организацией, высокий уровень квалификации высшего и среднего

управленческого звена, адекватность функционирования системы управления персоналом целям и задачам организации» [133;135]. А если система управления неэффективна, функционирует неадекватно целям или уровень квалификации менеджеров невысокий?

Редко встречаются определения, основанные на попытке достаточно глубоко проникнуть в суть управленческой деятельности, например, определение В.А. Винокурова: «Качество управления – это совокупность свойств, присущих управлению и определяющих его состояние, возможность создавать надлежащие условия путем выбора, интегрирования и комбинирования факторов внутренней и внешней среды для обеспечения требуемой конкурентоспособности предприятия» [87].

Безусловно, определение такого сложного понятия, как «качество управления» не может быть простым и кратким. Исходя из представлений об управлении как о деятельности, направленной на формирование и достижение людьми общих целей путем использования их возможностей и иных имеющихся в распоряжении ресурсов [320], можно дать следующее определение качества управления: как соответствие многим подходам, связанным с результатами, стандартами, функциями и социальными аспектами, что будет рассмотрено в п.2.1.

Исследовательское сообщество давно пришло к единому мнению, что адекватно оценить качество управления организации с помощью единственного показателя невозможно. Поэтому отечественные и зарубежные исследователи пытаются строить системы показателей и достаточно сложные системы на основе методических подходов к количественной оценке качества управления (менеджмента) [81;103;128;138;143;210;281;292;330;335].

Изучение различных методических подходов к оценке качества управления (менеджмента) отдельных исследователей показало, что в научной литературе пока не встречается достаточно обоснованного комплексного подхода к количественной оценке качества управления организации (таблица

А.1 Приложения А). Вместе с тем можно сделать некоторые выводы о том, как должны строиться системы оценки качества управления организации.

Оценивать качество менеджмента по качеству выполнения его функций предлагает И.П. Степанова [281]. Элементы этого подхода (в дальнейшем названный «функциональным», основанном на оценке качества выполнения функций менеджмента) встречаются и у С.С. Патваканова [281].

Подход, основанный на оценке результативности (эффективности) менеджмента, предлагают Т.В. Калита и М.В. Кислинская [128;138]. Причем М.В. Кислинская ориентирует на сбалансированную систему показателей, учитывающую весь спектр результатов работы объекта менеджмента – организации.

Интересный подход предлагает З.О. Гукасян: качество менеджмента оценивается по степени совпадения интересов субъектов бизнеса. Чем выше степень совпадения этих интересов, тем выше качество менеджмента организации. Для каждой категории субъектов бизнеса (владельцы-акционеры, менеджеры, наемные работники) предлагаются показатели, отражающие их специфические интересы. Можно отметить также подход Ю.Г. Тимофеевой [292], прежде всего, предлагаемый метод определения совокупности показателей, позволяющих оценивать качество менеджмента по системе показателей в соответствии с цепочкой создания ценности продукции. Возможно также оценивать качество менеджмента через качество управленческих решений (Т.А. Вашко [81]), которое зависит от качества информации. При этом источником необоснованных решений или низкого качества решений менеджмента организации становится принятие решений в условиях недостаточности или неадекватности имеющейся информации.

Л.И. Шокина [330] увязывает качество менеджмента организации с соответствием реальной деятельности организации требованиям международных стандартов, справедливо считая, что качество менеджмента обеспечивается использованием мировых достижений в области формирования систем менеджмента, которые нашли отражение в международных стандартах.

В.И. Королев [146] ограничивается перечислением факторов, от которых зависит качество менеджмента и по которым оно может быть оценено: компетентность руководителей, адаптация управляемого предприятия к изменениям внешней среды, уровень конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, обобщая определения качества управления (менеджмента), можно отметить, что среди авторов, которые в своих работах рассматривают термин качества менеджмента, можно выделить таких как С.С. Патваканов [210], Т.В. Калита [128], Ю.Г. Тимофеева [292], Л.И. Шокина [330].

Оценка качества управления предлагается через эффективность системы управления (показатели эффективности воздействия системы управления на процесс производства; объем реализованной продукции на объем управленческих расходов; прибыль на объем управленческих расходов; показатели, интегрируемые цепочкой создания ценности продукции предприятия: маркетинг, НИОКР, поставка сырья, производство, сбыт, сервис, финансы и др.). Другие авторы, такие как Т.А. Вашко [81], З.О. Гукасян [103], М.В. Кислинская [138], И.П. Степанова [281] в своих работах применяют термин «качество управления» и предлагают оценивание по каждому управленческому процессу через качество управленческих решений. Различие трактовок состоит только по видам используемых показателей, таких как сбалансированная система показателей (финансы, маркетинг, внутренние процессы, развитие, качество управления); качество информации; качество типовых управленческих функций и другие, хотя принципиальный смысл всех вышеприведенных понятий состоит в оценке степени соответствия свойств управления (менеджмента) требованиям.

Зарубежные исследователи Н. Блум и Дж. Ван Реенен [335] считают, что интегральная оценка качества менеджмента организации складывается из таких элементов, как качество управления оперативной деятельностью, качество управления целями, качество управления мониторингом и качество управления стимулами (качество мотивирования).

Важность вопроса качественного «правильного» управления состоит в том, что многие исследователи и практики считают управление ключевой составляющей успеха организации.

В зарубежной научной литературе для обозначения качества управления употребляются следующие термины, а именно: «качество управления» (quality of management [345]), «эффективность управления» (management efficiency, или effective management [343]), «успешное управление» (successful management [353]), «правильное, здоровое управление» (proper management [339]), «управление производительностью менеджеров» (performance management [343]), «высокоэффективное управление» (high output management [344]). В настоящее время в зарубежных источниках нет общего подхода к оценке такого сложного явления, как качество управления; вместе с тем некоторые авторы сходятся во мнении, что можно найти критерии, оценивающие качество управления (менеджмента). Рассмотрим некоторые подходы.

В статье «Как оценить руководство компании перед инвестированием» [345] рассматривается вопрос, почему критически важен анализ качества управления. Авторы отмечают, что в отличие от количественного анализа, не существует фиксированной формулы для оценки управления компанией и ее, конечно же, нельзя рассчитать с помощью какого-нибудь баланса или отчета о прибылях и убытках. В то же время информация о руководстве любой компании недоступна в Интернете, также не рекомендуется ставить под сомнение чью-то этику и честность. В отношении косвенных показателей качества управления авторы опираются на мнение Уоррена Баффета, который уделяет особое внимание проверке качества управления, глядя, в частности, на навыки распределения капитала и на то, как компания работала, по сравнению с ее конкурентами на протяжении многих лет. Таким образом, главные факторы, определяющие качество управления, включают опыт и навыки сотрудника или Совета директоров и общую культуру бизнеса. Культура компании может иметь огромное влияние на состояние бизнеса и его

акционеров. По сути, важен набор убеждений и правил поведения, которые определяют, как руководство компании и сотрудники взаимодействуют и справляются с внешними деловыми операциями. Также заработная плата руководства дает критическое представление об их намерении вести бизнес. Должна реализовываться стратегия поиска эффективности управления, состоящая в том, чтобы достигать высокой рентабельности вложенного капитала (ROCE), показывающей эффективность бизнеса, с которой используется его капитал. Должны отсутствовать сомнительные сделки. С вышеуказанными доводами согласен Питер Бевелин, который в статье «Несколько уроков для инвесторов и менеджеров» [339] также обращается к мудрости Уоррена Баффета, утверждавшего, что ключевым критерием инвестирования для покупки компаний является этичность менеджеров, их способность бороться с азами упадка бизнеса, такими как высокомерие, бюрократия и самодовольство, от которых даже самые сильные компании могут пошатнуться.

Социолог-экономист Адам Хейс в своей статье «Факторы, которые следует учитывать при оценке менеджмента компании» [347] также указывает, что оценивать управление сложно и недостаточно изучить только финансовую отчетность. Последствия, такие как у Enron, Worldcom и Imclone, продемонстрировали важность акцентирования внимания на качественных аспектах управления компании. Так, проблемы возникают, когда интересы менеджеров отличаются от интересов акционеров. В соответствии с агентской теорией конфликт возникнет, если вознаграждение руководства не будет каким-то образом связано с интересами акционеров. Плохой знак, когда компании дополняют свои заявления о миссии модными словами и корпоративным жаргоном как общими формальными фразами. Важно задуматься, когда инсайдеры покупают акции своих компаний, то возможно, что они знают что-то, чего не знают обычные инвесторы.

В своей книге «Высокоэффективный менеджмент» [344] Эндрю Гроув отмечает, что общая корпоративная культура становится основой для бизнеса.

Надо придерживаться ценностей корпоративной культуры – и менеджеры не должны страдать от неэффективности, порождаемой формальными правилами, процедурами и положениями, которые иногда используются для получения того же результата. Эффективная система управления бизнесом – это намеренно интегрированный набор управленческих процессов и инструментов, которые помогают согласовывать стратегию компании и годовые цели с повседневными действиями, отслеживать прогресс и оперативно корректировать действия. Он направляет и дает возможность менеджерам и сотрудникам ежедневно улучшать процессы. К ценностям культуры призывает и Форрест Брейфогл, который в статье «Каковы характеристики эффективной системы менеджмента» [338] говорит, что предприятия получают большую пользу, когда их лидеры и менеджеры создают организационную культуру, основанную на процессах, которая соответствует видению организации.

В статье «Что такое эффективная система управления производительностью» [357] авторы обращаются к труду «Руководство по управлению эффективностью» М. Армстронга, где тщательно и ясно изложен цикл управления эффективностью. Первым этапом цикла управления эффективностью у Армстронга является этап «Планирование» на предстоящий период. Традиционно организации уделяли большое внимание части цикла «Проверка», часто потому, что для целей вознаграждения требуется оценка эффективности. Тем не менее, автор советует, что наиболее важными являются этапы «Действие» и «Отслеживание». С 2015 года эта философия непрерывного управления эффективностью была принята ведущими организациями, такими как Microsoft, Deloitte, Adobe и General Electric. Значимость цикла управления подчеркнута также в статье Питера Т. Суска «Ценность эффективных систем управления» [356], в которой он отмечает, что DMAIC («определение – измерение – анализ – улучшение – управление») – это основанный на данных подход к качеству, который используется для улучшения процессов. Также он отмечает, что за последние 30 лет использование систем управления возросло благодаря созданию согласованных стандартов такими организациями, как BSI,

ISO и ANSI. Эти стандарты системы управления предлагают огромное руководство для создания стратегического и комплексного подхода к управлению. Особо могут быть выделены некоторые элементы цикла управления; так, С. Чанд в статье «9 характеристик эффективных систем управления» [341] упоминает, что контроль на каждом уровне сосредоточен на входах, процессах и выходах. Очень важно иметь эффективный контроль на каждом из этих трех этапов. Эффективные системы управления, как правило, имеют определенные общие характеристики. В целом старший консультант по управлению Майкл Хатто в статье для TBM Consulting [346] говорит, что к преимуществам эффективной системы управления бизнесом можно отнести: четко определенные и понятные показатели производительности; каскад стратегических целей на все уровни организации; кросс-функциональные команды, эффективно работающие вместе над достижением общекорпоративных целей; повышение вовлеченности руководства и сотрудников; более быстрое достижение первоочередных целей.

Роуз Джонсон в своей статье [351] приводит показатели качества хорошего менеджмента и отмечает, что создание хорошей управленческой команды является важным компонентом успешной организации. Среди качеств менеджмента важное место занимают этика, честность, надежность. Это также подтверждается в статье «Как построить эффективную систему управления» [348], в которой автор говорит, что в менеджменте пересекаются люди и системы, и проводит краткий обзор основных процессов построения эффективной системы менеджмента, стандартов, вовлеченности, команды. В этой связи в книге «Создание эффективной системы управления: Интеграция развертывания политик, TWI и Kata» [343] проводится аналогия, что важнейшим компонентом, обеспечивающим работу всей системы, являются человеческие отношения, которые связывают отделы и отдельных лиц на всех уровнях организации. Когда отношения между отдельными лицами и отделами натянуты или нарушены, оптимальная производительность не достигается.

Каждая бизнес-культура уникальна сама по себе и должна открывать и развивать свою собственную деятельность, соответствующую ее цели.

Джеймс Морган, автор статьи «Какова формула успешной системы управления» [353], рассказывает, что исследование, в котором изучались методы управления и эффективность 12 000 фирм из 34 разных стран, показывает, что здоровое управление и операционное превосходство являются конкурентным преимуществом; так, фирмы с сильными управленческими процессами значительно лучше работают по высокоуровневым показателям, такими как производительность, прибыльность, рост и долговечность. Автор разделяет мнение о том, что система управления является продуктом двух элементов: лидерские качества и операционная система ($LB \times OS = MS$). Авторы соглашаются с утверждением У. Эдвардса Деминга, отмечавшего, что плохая (операционная) система каждый раз побеждает хорошего человека. Сильная система управления требует укрепления обоих элементов.

В результате обзора иностранных источников можно сделать обобщение, что упомянутые выше зарубежные авторы делают различные акценты в вопросе оценки качества менеджмента по следующим группам: результатов бизнеса; функций управления; соответствия стандартам управления; уровня корпоративной культуры, включающей этику, нормы и отношения, что позволяет предположить, что все подходы возможно объединить в систему показателей, которые в большей или меньшей степени характеризуют качество управления (менеджмента). Это обосновывает выдвигаемое в дальнейшем изложении автором настоящей диссертации положение [54], что можно установить такой состав показателей качества управления, который комплексным образом объективно может отразить его уровень в разрезе всех направлений, связанных с результативностью бизнеса; с осуществлением функций управления; с уровнем соответствия общепринятым стандартам в области менеджмента; уровнем организационной культуры и отношений в коллективе, вызывающих различные патологии и инверсии управления.

Модель процессного подхода к определению качества управления.

Процесс управления представляет собой влияние управленческих действий на объект для достижения целей организации. Управление, как и любой другой процесс, имеет свои входы, выходы, механизмы управления и необходимые ресурсы (рисунок 1.5).

Определенность управления как носителя качества связана, прежде всего, с его функциями. Через функции может быть выражено качество управления. Качество управления в социальной системе определяется тем, насколько эффективно и качественно выполняются его функции.

Определить количество и содержание функций управления пытались многие зарубежные и отечественные специалисты в области управления социальными системами [184]. Как известно, начало в выявлении и систематизации функций менеджмента как действий, обеспечивающих выполнение специфического вида управленческой деятельности [320], было положено А. Файолем, который в своей работе «Общее и промышленное управление», изданной в 1916 году, выделил пять функций менеджмента: предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль [300]. Впоследствии состав функций управления многочисленными исследователями расширялся, сужался, оптимизировался, но до сих пор остается открытым. Во всяком случае нормативного перечня функций управления нет. Зарубежные авторы фундаментальных вузовских учебников [104;184] называют четыре функции: планирование (planning), организация (organizing), мотивация (motivation), контроль (control). Среди отечественных источников наиболее последовательной представляется позиция научной школы Санкт-Петербургского государственного экономического университета, согласно которой функции управления (менеджмента) делятся на общие (формирование цели, планирование, организовывание, контроль, регулирование) и связующие (разработка управленческих решений, установление коммуникаций, мотивирование) [320].

Коль скоро однозначности в определении количества и содержания функций управления нет, возникает проблема идентификации определенности управления

как носителя качества. То есть рассуждать о качестве управления через качество его функций становится затруднительно. Качество управления становится чем-то очень слабо уловимым и слабо идентифицируемым. Во всяком случае актуальным становится вопрос о том, как получить максимально полное впечатление о качестве управления. Кроме того, казалось бы, проблемы нет: адекватная оценка результата деятельности управляемой подсистемы (например, организации) дает представление о качестве управления. Если результат достигнут, то качество управления высокое, а руководитель – «хороший», «эффективный». Если результат не достигнут, то в любом случае управление плохое, низкокачественное. Но в процессе оценки качества управления возникают многочисленные нюансы в трактовке результатов и степени их достижения. Это подтверждается оттенками восприятия результата деятельности, например акционерного общества, различными категориями стейкхолдеров: что хорошо для акционеров и за что они готовы превозносить руководителей компании, может быть плохо с точки зрения стратегических перспектив, а руководители часто бывают бессильны переломить такое восприятие акционеров.

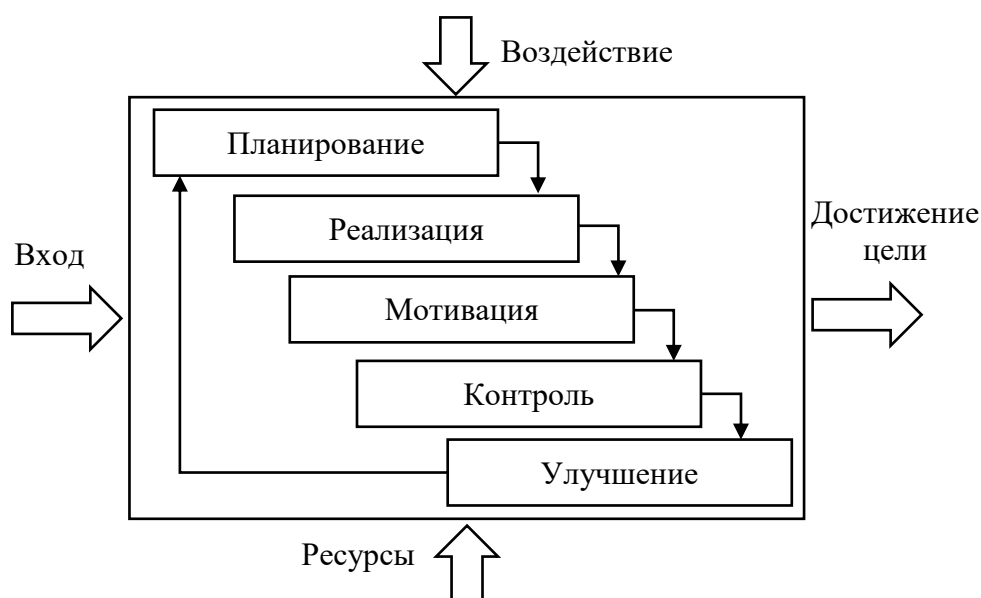


Рисунок 1.5 – Представления управления как процесса
(авторский рисунок)

Поэтому определенность управления как носителя качества связана не только с функциями, но и с результатом деятельности, с соответствием общепринятым нормам, стандартам поведения менеджера, его этикой.

Таким образом, процесс управления может быть рассмотрен как совокупность взаимосвязанных процессов для достижения целей, в том числе функциональных целей управления и целей организации. Автор предлагает свой методический подход, а точнее, совокупность методических подходов на основе эмпирического анализа зарубежного и отечественного опыта, то есть от системы управления качеством к качеству управления организации в целом.



Рисунок 1.6 – Объекты оценки при измерении качества управления

(авторский рисунок)

Что надо оценить или измерить, чтобы утверждать, что качество управления адекватно измерено? На рисунке 1.6 представлена схема, отражающая совокупность объектов измерения в контексте оценки качества управления.

Для адекватной оценки качества управления необходимо оценить, каких результатов добился руководитель, управляя социально-экономической системой (объектом управления). Результативность объекта управления в известной степени позволяет сделать вывод о качестве деятельности субъекта управления, то есть руководителя. При этом результаты могут быть как экономическими, так и социальными.

Условия, созданные руководителем для участников деятельности, которой он руководит, складываются из того, как руководитель выполняет общие функции управления: планирование, организацию, мотивирование, контроль и связующие процессы – установление коммуникаций и разработка и принятие решений.

Для оценки качества управления необходимо оценить уровень так называемой «патологичности», то есть того, что и насколько мешает подчиненным руководителя работать и достигать поставленных целей. Патологичность управления (менеджмента) характеризуется конфликтностью в коллективе, неадекватным организационным поведением, проявлением недостатков господствующей парадигмы менеджмента, которая основана на постулатах классической школы [160].

Условия оцениваются также инверсиями – нарушениями ожидаемых последствий управленческих решений. Это могут быть нарушения в должностной иерархии, в иерархии мотивов, в отношении подчиненных к труду.

И, наконец, условия, созданные руководителем для работы подчиненных, имеют некое нормативное выражение, которое отражается в международных стандартах на системы менеджмента. От того, насколько полно руководитель использует эти стандарты, зависит уровень условий для деятельности его

подчиненных. Если подойти еще проще к формированию аспектов оценки качества управления, то можно сформировать перечень ответов на вопрос «Какие компетенции характерны для эффективного руководителя?». Ответы на этот вопрос и будут отражать отдельные аспекты оценки качества управления. Итак, «компетентный» руководитель – это тот, кто:

- добивается достижения цели, поставленной перед организацией, и/или запланированного результата;
- использует мировые достижения в теории и практике управления;
- качественно выполняет общие функции управления;
- всячески снижает уровень патологичности менеджмента;
- не допускает нарушений в иерархиях (инверсий), установленных в организации.

Поэтому возникает более сложная модель управления при его рассмотрении как социальной деятельности, ведущей к изменениям организационной культуры и поведения людей.

В данном случае необходимо исследовать такие элементы модели, как лидерство, создание норм и правил в организации, формирование отношений между людьми, отношений к труду и подобное. Такой аспект социальной деятельности также может характеризоваться набором функциональных действий и результатов, имеющих определенные показатели (рисунок 1.7).

Управлению может быть присуще как открытое, «очевидное», так и скрытое, латентное, качество. Открытое качество управления характеризуется такими действиями, как оценка результатов функционирования управляемой социальной системы, оценкой соответствия отдельных элементов управления имеющимся стандартам или выработанным профессиональным сообществом нормам и стереотипам.

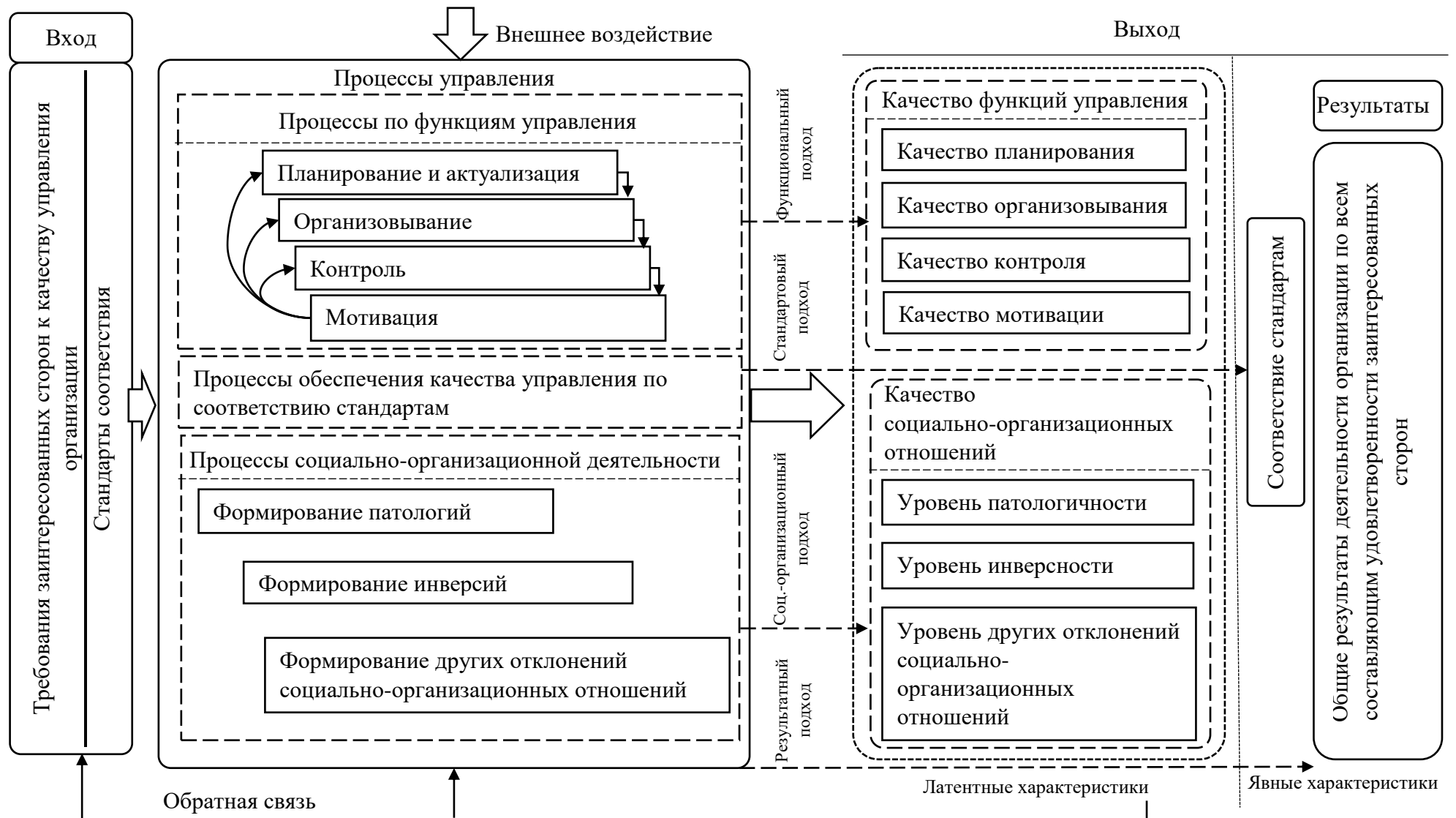


Рисунок 1.7 – Процессная модель формирования качества управления организации

(авторский рисунок)

Рассмотрим каким образом определяют качество управления некоторые современные авторы:

«Качество управления – это сбалансированное соответствие значений совокупности характеристик системы управления требованиям и нормам, предъявляемых к управлению данной организационной системой» [168]. То есть предполагается, что существуют некие требования и нормы, по сути дела стандарты, соответствие которым и определяет качество управления. В ряде отечественных вузов преподается дисциплина «Интегрированные системы управления», в рамках которой качество управления рассматривается как элемент системы менеджмента качества (СМК) и предполагается идентификация качества управления с точки зрения того, действуют ли в социальной системе (организации) некие стандарты, регламентирующие управления в той или иной функциональной области (например, в защите окружающей среды) [16;264;265]. Если руководством социальной системы (организации) такие стандарты приняты к исполнению и внедрены в управленческую практику, то качество управления – высокое. Если об этих стандартах руководство организации не имеет представления, то качество управления низкое.

К открытому качеству управления можно отнести также качество выполнения функций управления.

Кроме открытого качества управления, существует и скрытое, латентное, которое не регулируется нормативными актами, но имеет очень большое значение для правильного и сбалансированного представления об управлении социальной системой.

Соотношение открытого и латентного качества управления и их элементов и проявлений представлено на рисунке 1.8. Прежде всего, речь идет о патологиях управления (менеджмента) [215;226;310;319] и инверсиях в иерархии [256], механизмы возникновения и проявления которых еще только изучаются и крайне редко учитываются при оценке качества управления.

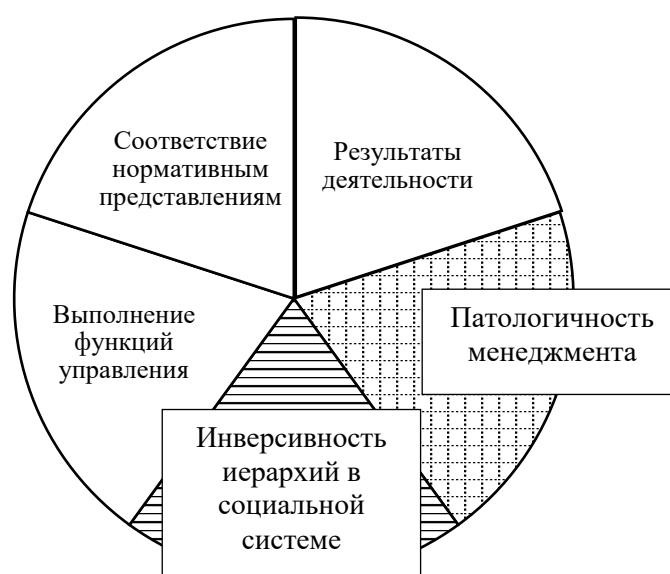


Рисунок 1.8 – Соотношение открытого и латентного качества управления:
 штриховка – латентные составляющие качества управления
 (авторский рисунок)

Понятие качества управления в широком и узком смысле. Важно установить различие в понятиях качества управления в узком и широком смысле. Управленческая деятельность – это только часть деятельности всей организации в идеальном варианте какая-то группа людей может вести организацию к цели без элемента управления, т. е. управление может не выделяться в особую специфическую деятельность. Качество управления в широком смысле представляет собой всеохватывающую характеристику как управленческих функций и их результатов (качества планирования и других функций), так и результатов всей деятельности организации (объемы, доли рынка, социальной ответственности и пр.). Качество в узком смысле связано с чисто деятельностью руководства и управленческим потенциалом, конкретными управленческими функциями и созданной организационной культурой. Это позволит рассматривать взаимосвязи между уровнем качества

управления как управленческой деятельности и уровнем результатов организации в целом.

Что касается качества управления как количественной определенности, то следует исходить из гегелевского определения меры как единства качества и количества. Строго говоря, это означает, что следует количественно определить нормы и нормативы для всех составляющих качества управления. Такой подход представляется в настоящее время трудновыполнимой задачей, поскольку сколько-нибудь значимая и адекватная информационная база по управлению отсутствует. Чаще всего приходится иметь дело с исследованиями ограниченных совокупностей организаций, проводимых различными международными организациями, результаты которых могут быть использованы в основном для осмысления и теоретических построений. Но разработать методические подходы, а в ряде случаев и методики количественной оценки различных элементов качества управления представляется возможным.

1.2. Организации и социально-экономические системы как объекты управления

Любая система, как известно, является совокупностью элементов, представляющих собой целостность, и обладающей некими качествами, которыми эти элементы по отдельности не обладают. К этому можно добавить, что система, как правило, наделена некоторыми функциями, которые ее характеризуют.

Социальная система – совокупность людей, то есть ее элементами являются люди [220;275;277]. Казалось бы, это достаточно очевидно. Но многие источники в качестве элементов социальной системы называют мероприятия [288], части общества [276], социальные явления и процессы [201], отношения в процессе взаимодействия людей [270;271].

Вопросам, связанным с определением, классификацией и исследованием систем в различных аспектах, посвящен большой объем отечественной и зарубежной научной литературы. Единой нормативной классификации систем не существует. Скорее всего, это связано с крайней сложностью объекта классификации. В рамках данного исследования вопрос о классификации систем рассматривается исключительно с целью локализации объекта исследования.

Как известно, классификация систем может производиться или по предметному, или по категориальному принципу. Предметный принцип предполагает классификацию систем по виду отображаемого объекта: технические, биологические, экономические и т. п. [25;167;337].

Категориальный принцип предполагает классификацию по общим характеристикам: системы статические и динамические, детерминированные и вероятностные, естественные и искусственные, реальные и абстрактные, гомогенные и гетерогенные и т. п. [33;139;288].

Целесообразно принять точку зрения исследователей, которые посвятили свои усилия именно социальным системам. К таким можно отнести известного немецкого исследователя Н. Лумана, который в своем фундаментальном исследовании [167] в предисловии приводит укрупненную классификацию систем, которая выглядит следующим образом (рисунок 1.9).

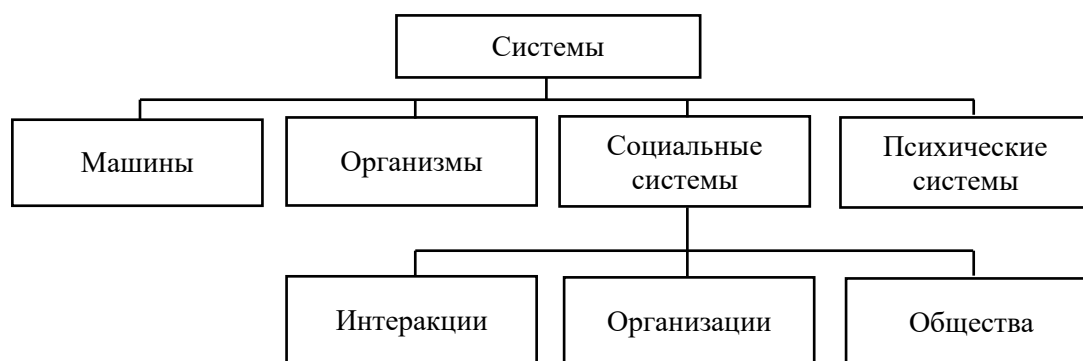


Рисунок 1.9 – Схема классификации систем по Н. Луману [167]

С позиций данной диссертации исследовательский интерес представляют именно социальные системы. Как видно из схемы, в состав социальных систем Н. Луман включает не только организации, что понятно и общепризнано, но и такой исследовательский объект, как интеракции. Интеракция представляет собой социальный феномен, заключающийся во взаимодействии, взаимном влиянии людей или воздействии групп друг на друга [144]. К интеракциям можно отнести социальные объекты, которые, строго говоря, организациями не являются. Скорее всего, это могут быть такие социальные объекты, как проекты, территориальные локализации с особыми, установленными обществом условиями (особые экономические зоны, территории опережающего развития), а также целевые локализации (например, стратегические альянсы).

Наиболее ценным с точки зрения управления представляется подход к классификации систем Р. Акоффа [25]. Р. Акофф описывает все многообразие систем с позиций целеориентированности как самих систем, так и их элементов. Системы могут быть классифицированы по тому, имеют ли входящие в них элементы собственные цели, и имеет ли сама система собственную цель. Тогда все многообразие систем укладывается в матрицу (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация систем по Р. Акоффу

Наличие у системы собственной цели	Наличие у элементов системы собственных целей	
	отсутствуют, <i>a</i>	имеются, <i>b</i>
Отсутствует, <i>a</i>	<i>a a</i>	<i>a b</i>
Имеется, <i>b</i>	<i>b a</i>	<i>b b</i>

Авторская таблица.

Вариантов систем при таком подходе четыре:

a a – системы такого типа не имеют собственных целей и у входящих в систему элементов собственные цели тоже отсутствуют. Примером таких систем могут служить механизмы и технические устройства любой сложности, а также системы в неживой природе;

a b – собственная цель у такой системы отсутствует, а входящие в нее элементы имеют собственные цели. Примером могут служить такие системы,

как рынок, Интернет, общество, то есть любая среда, которая существует исключительно для обеспечения функционирования входящих в нее элементов;

b a – собственная цель у системы имеется, а у ее элементов собственные цели отсутствуют. Примером таких систем могут быть живые организмы, у которых собственная цель (выживание, продолжение рода) имеется, но у входящих в нее элементов собственные цели отсутствуют (элементы организма – конечности, внутренние органы – собственных целей не имеют, а лишь выполняют свойственные им функции);

b b – и сама система, и ее элементы имеют собственные цели, которые можно ранжировать, а можно считать равнозначными.

Системы *b b* Р. Акофф называет социальными. С точки зрения общей теории управления они состоят из управляющей и управляемой подсистем с некоторым количеством входящих в них элементов.

Помимо общей глобальной цели всей системы, имеются цели и интересы входящих в нее элементов (филиалов организации, объектов департаментализации – структурных подразделений, отдельных функционеров, рядовых сотрудников, неформальных групп внутри организации и т. п.). Нормальное функционирование такой системы предполагает определенную гармонию интересов, то есть совпадение целей самой системы (управляющей подсистемы) и ее элементов, которые в целом образуют управляемую подсистему. Если говорить об организации, то цель самой системы формулируется, как правило, топ-менеджментом, а цели ее элементов формируются исходя из интересов составляющих эти элементы людей – сотрудников организации.

Иными словами, по Р. Акоффу социальная система – это система, которая сама имеет цель, и входящие в нее элементы также имеют свои собственные цели (интересы), и главная задача управления заключается в том, чтобы гармонизировать эти цели. Степень гармонизации целей социальной системы и составляющих ее элементов является некой обобщающей характеристикой,

достаточно адекватно описывающей такое сложное понятие, как «качество менеджмента».

Термин «социальная система» нормативного определения не имеет. Классики социологии Т. Парсонс и Н. Луман, написав фундаментальные работы по социальным системам [167;209], не дают однозначного определения социальной системы. В рамках данной диссертации целесообразно сформулировать рабочее определение социальной системы, которое удовлетворяло бы цели исследования, а именно, разработке методологии оценки качества управления.

В данном исследовании можно было бы локализовать объект исследования организациями, поставив знак равенства между организациями и социальными системами, но тогда выпадают из рассмотрения такие упомянутые выше объекты управления, как проекты, территориальные локализации (особые экономические зоны, кластеры, территории опережающего развития и т. п.), стратегические альянсы, которые являются социальными системами и качество управления которых также представляет исследовательский интерес.

Как известно, управление как вид человеческой деятельности, ориентирован исключительно на социальные системы, то есть на системы, основными элементами которых являются люди, а основными функциями этих систем является достижение некоторой заранее сформулированной цели.

В таблице 1.2 приведены определения социальной системы, которые приводятся в учебных и справочных материалах по социологии. Здесь необходимо достаточно четкое определение, и если Парсонс с Луманом могут позволить себе роскошь, не дать четкого определения, то автор учебного или справочного материала такой возможности не имеет, поскольку студенты или пользователи справочного источника рано или поздно зададут «неудобный» вопрос: «А что же это такое – социальная система?». Оставить такой вопрос без ответа – значит, признать свое бессилие разобраться в этом сложном понятии.

Поэтому авторы учебников и справочных материалов в определениях понятия «социальная система» достаточно конкретны.

Таблица 1.2 – Определения социальной системы

№ п/п	Определение	Источник
1	Социальная система – это совокупность мероприятий, направленных на социальное развитие жизни людей. К таким мероприятиям относятся: улучшение социально-экономических и производственных условий труда, усиление его творческого характера, улучшение жизни работников, улучшение жилищных условий и т. п.	[288]
2	Социальные системы – это особый класс систем, существенно отличающихся не только от неорганических систем (скажем, технических или механических), но и от таких органических систем, как биологические или экологические	[268]
3	Социальная система – это общество в целом или любая его часть, функционирование которой регулируется определенными целями, ценностями и правилами	[277]
4	Социальная система – это совокупность элементов (различных социальных групп, слоев, социальных общностей), находящихся между собой в определенных отношениях и связях и образующих определенную целостность	[277]
5	Социальная система – это относительно жестко связанная совокупность основных элементов общества; совокупность социальных институтов	[89]
6	Социальная система – это совокупность социальных явлений и процессов, которые находятся в отношениях и связях между собой и образуют некоторый социальный объект	[269]
7	Социальная система – это сложный комплекс отношений, возникающий в процессе взаимодействия людей. Любая социальная система состоит из нескольких групп компонентов: человек, группа людей; процессы (экономические, политические, социальные); предметы, вовлеченные в хозяйственный оборот; общественные идеи, социальные ценности, традиции, обычаи	[271]
8	Социальная система – это сложноорганизованное упорядоченное целое, включающее отдельных индивидов и социальные общности, объединенных разнообразными связями и взаимоотношениями	[272]
9	Социальная система — это целостное образование, основными элементами которого являются люди, их связи, взаимодействия и отношения	[220]
10	Социальная система – это сложный комплекс отношений, возникающих в результате различных взаимодействий индивидов	[270]
11	Социальная система – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных социальных объектов, явлений и процессов, составляющих единое целое	[276]
12	Социальная система – это целостное структурированное образование, основными элементами которого являются индивиды, их группы и общности, социальные институты, организации и др.	[157]

Определение через аспекты рассмотрения		
13	Социальная система – это: 1) любое, особенно относительно постоянное, «моделирование социальных отношений в «пространстве и времени», понимаемое как воспроизведение практики»; 2) постоянная система интеракции между двумя или более социальными акторами, пригодная для унитарного общества, особенно там, где важно соблюдение границ, то есть сохранение положения во внешней окружающей среде, будь она другой социальной системой или физическим миром	
14	Социальная система может быть представлена в пяти аспектах: • как взаимодействие личностей, каждая из которых является носителем индивидуальных качеств; • как социальное взаимодействие, имеющее своим следствием становление социальных отношений и образование социальной группы; • как групповое взаимодействие, в основе которого лежат те или иные общие обстоятельства (город, деревня, трудовой коллектив и т. д.); • как иерархия социальных позиций (статусов), которые занимают личности, включенные в деятельность данной социальной системы, и социальных функций (ролей), которые они выполняют на основе данных социальных позиций; • как совокупность норм и ценностей, определяющих характер и содержание деятельности (поведения) элементов данной системы	[275]

Авторская таблица.

Имеются определения социальной системы и в многочисленных справочных источниках, таких как словари и энциклопедии [277].

Каждое из этих определений, по мнению их авторов, носит нормативный характер.

С учетом разброса аспектов определения социальной системы, наблюдаемого у различных авторов, следовало бы еще в большей степени локализовать объект данной диссертации.

Акторами, или действующими объектами, с которыми имеет дело менеджер, в социальной системе будут организации различного уровня управления.

С точки зрения практического управления объектом данного исследования будут организации во всем многообразии их проявления и некоторые объекты и феномены, не подпадающее под привычное определение организации (организация как долгосрочное целевое объединение ресурсов), а

именно упомянутые выше интеракции, в качестве примера которых приводились проекты, альянсы и территориальные структуры.

Все эти социальные объекты можно объединить под общим термином «социально-экономические системы». Соотношение между социальными и социально-экономическими системами представлено на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Соотношение понятий «система», «социальная система», «социально-экономическая система», «организация»

(авторский рисунок)

Социально-экономическая система чаще всего определяется как целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг [90;203].

Часто социально-экономическая система отождествляется с организацией. Но приведенное определение шире, чем определение организации. Под это определение вполне подпадают такие социальные объекты как проекты, территориальные образования (кластеры, особые экономические зоны, территории опережающего развития), а также объединения организаций типа стратегических альянсов.

Специалисты по математическому моделированию дают свое определение социально-экономической системы как сложной вероятностной динамической системы, которая охватывает процессы производства, обмена, распределения и потребления материальных и других благ [274].

Широкое понимание социально-экономической системы как феномена предполагает трактовать ее как «феномен жизни общества, который определяет "систему координат", в котором оно осуществляет свою жизнедеятельность» [78]. Как утверждает С.А. Помитов [217], с этих позиций социально-экономическая система локализована в экономическом времени и пространстве. Социально-экономическая система в такой трактовке имеет определенные исторические, географические, этнические, духовные, политические и экономические границы. Это означает, что она воплощается в конкретном государственно-политическом образовании (например, государственный строй страны, национальная экономика как совокупность управляемых и управляющих структур).

В более узком смысле социально-экономическая система представляет собой «совокупность ресурсов и экономических субъектов, образующих единое целое (социально-экономическую структуру), взаимосвязанных и взаимодействующих между собой в сфере производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг, востребованных во внешней среде» [78]. Очевидно, что даже в такой узкой трактовке к социально-экономическим системам следует отнести социальные объекты, занятые деятельностью по оказанию услуг населению, не приносящих конкретного экономического результата (наука, образование, здравоохранение, охрана порядка и окружающей среды и т. п.).

С.А. Помитов предлагает рассматривать социально-экономические системы в качестве общности людей и экономических субъектов, образующих единое целое, взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения целей производства общественного продукта, создания новых знаний и непроизводственного обслуживания общества [217]. С этих позиций

социально-экономической системой может быть любое предприятие и любая организация, обладающие двумя ключевыми признаками [33]. Во-первых, люди, осуществляющие процессы производства и управления им, должны выступать главными ее элементами. Во-вторых, в рамках данной системы должны создаваться материальные и нематериальные блага, совокупный общественный продукт, знания, услуги, востребованные населением и необходимые для полноценного существования и развития общества.

Г.А. Явлинский под социально-экономической системой понимает «совокупность и взаимодействие основных социальных, экономических и отчасти политических нормативно-правовых институтов, с одной стороны, и их практического осуществления, а также неформальных институтов в контексте экономической реальности с другой» [333].

Следует согласиться с выделением как минимум трех главных и абсолютно необходимых составляющих любой социально-экономической системы. Первая составляющая – люди, вторая – ресурсы (чаще всего деньги), третья составляющая – регуляторы (законы, нормы) [323].

Таким образом, социально-экономическая система как в широком, так и в узком смысле относится к классу социальных систем, поэтому правомерно, рассматривая особенности социальных систем, распространять их характеристики и на социально-экономические системы.

С этих позиций целесообразно рассмотреть те среды, в которых существуют социальные системы. Т. Парсонс [209] пишет о трех средах:

- органическо-физическая среда;
- культурная среда;
- психологическая среда.

Каждая из этих сред предъявляет к социальной системе определенные требования, следование которым оказывает неизбежное влияние на отношения внутри социальной системы и ее составляющих социально-экономических систем, организаций. Влияние этих сред не может не сказываться на качестве управления в этих системах.

При рассмотрении органически-физической среды речь заходит о технологиях и технологических процессах. Технологические процессы всегда проходят в рамках социальной организации (социально-экономической системы) и никогда не бывают чисто физическими феноменами [209]. Это означает, что поведенческие операции сотрудников в технологических средах зависят от их желания (или нежелания) вкладывать свою энергию и квалификацию в производство материальных и нематериальных благ. Применение той или иной технологии оказывает непосредственное влияние на функционирование социально-экономической системы.

Требования культурной среды сводятся в основном к созданию подсистемы поддержки паттерна, то есть некой совокупности образцов социального поведения, которые приняты в обществе в данный момент времени и на данной территории.

Подсистему поддержки паттерна следует считать элементом культурной среды, поскольку эта подсистема служит для обеспечения соблюдения культурных норм и паттернов в социальной системе (например, норм профессионального поведения).

В социально-экономических системах большое значение имеет взаимодействие с психологической (психической) средой, которую формирует личность. С точки зрения психологии личности, позитивными выходами из социальной (социально-экономической) системы являются вознаграждения. В обратном направлении выходами из личности в социальную систему являются личные цели, которые с точки зрения получающей социальной системы вносят вклад в ее функционирование в той мере, в какой эти две системы интегрированы друг с другом.

Простыми словами, достигая своих целей, участник коллектива работает на цели организации, то есть имеет место интеграция целей сотрудника с целями организации. Наблюдается феномен «идентификации»: личность обретает некоторый набор ролей, который ее мотивирует, а социально-экономическая

система (в том числе организация) получает участника, который может вносить в нее значимые вклады.

Если интеграция недостаточна, то это означает, что это соотношение соответствия так или иначе не установилось. Наблюдаются такие поведенческие феномены, как девиантность, отчуждение и т. п. Вместе с тем независимость социально-экономической системы и личности является не только источником девиантного поведения, но и открытости для творчества.

Приведенные выше определения социально-экономической системы как социального феномена не дают возможности четко локализовать его границы, то есть перечислить конечное число видов социальных образований, которые по определенным признакам являются социально-экономическими системами. Хотя некоторые признаки социально-экономических систем упомянутые авторы приводят. В частности, исходя из приведенного выше определения Г.А. Явлинского, Г.В. Черкасская делает вывод о том, что абсолютно необходимыми составляющими любой социально-экономической системы являются [323]:

- люди;
- ресурсы;
- регуляторы.

Иными словами, социальные системы, включающие эти компоненты можно отнести к социально-экономическим системам.

При этом масштаб социального образования не имеет значения. Социально-экономической системой является как государство, так и малое или микропредприятие.

Если перейти в практическую плоскость в контексте данного исследования, то объектом исследования можно с полным правом считать всю совокупность организаций как социально-экономических систем. Но следует установить также те социальные образования, которые не являясь организациями, тем не менее входят в объект данного исследования.

Если исходить из определения организации как группы людей, сформированной на долгосрочной основе для выполнения определенной сознательно координированной деятельности и достижения общей цели (одной или нескольких) [320], или более краткого определения организации как целевого объединения ресурсов [201], то организация обладает всеми элементами социально-экономической системы (люди и ресурсы упомянуты в приведенных определениях непосредственно, а регуляторы присутствуют неявно в качестве фона, на котором происходит деятельность организации).

Но имеются социальные образования, не имеющие долгосрочной основы, но концентрирующие ресурсы для достижения целей или отвечающие требованию долгосрочности, но не ориентированные на достижение конкретной цели. Такие объекты также являются социально-экономическими системами, но при этом не являются организациями.

Исходя из представлений о том, что такое организация, и приведенных выше определений, можно сформировать совокупность критериев, по которым то или иное социальное образование можно отнести к организации. Такими критериями являются:

- четкая ориентация на цель (обозначение цели в учредительных документах);
- долгосрочность функционирования, определяющаяся не запретительно-разрешительными действиями различных инстанций, а только социальной (социально-экономической) актуальностью задекларированной цели (целей);
- объединение ресурсов;
- сознательная координация деятельности.

Организация должна соответствовать всем перечисленным критериям. Если социальное образование (социум, социальная система) не отвечает хотя бы одному из перечисленных критериев, то его принадлежность к организациям должно вызывать сомнение.

По этим критериям можно попытаться оценить различные социальные образования «сомнительного» (в смысле принадлежности к организациям) статуса. Речь идет о проектах, особых экономических зонах (и других территориальных образованиях, например кластерах, территориях опережающего развития и т. п.), государственно-частных партнерствах, стратегических альянсах. В таблице 1.3 приводится оценка этих социальных образований по сформированным критериям.

Таблица 1.3 – Оценка социальных образований по критериям принадлежности к организациям

Признаки организации	Проект	Особая экономическая зона	ГЧП	Стратегический альянс
Четкая ориентация на цель	+		+	+
Долгосрочность функционирования				+
Объединение ресурсов	+		+	+
Сознательная координация деятельности	+	+	+	+
Является ли организацией	Нет	Нет	Нет	Да

Авторская таблица.

Общую совокупность этих объектов и состав этой совокупности можно представить (например, перечислив организации и иные, не являющиеся организациями интеракции, например, по гражданскому кодексу), но сложно показать и тем более доказать принадлежность конкретного объекта именно социально-экономической системе, а не какой-либо еще.

Если обратиться к статистике, то можно увидеть, что на 01.01.18 в Российской Федерации зарегистрированы 4,37 млн юридических лиц. В наборе открытых данных имеется информация о численности юридических лиц – 2,5 млн. У 41,7% от этих организаций среднесписочная численность была равна 1, то есть формально в таких организациях работал один сотрудник. Естественно, что эти организации не могут быть объектом исследования данной диссертации, поскольку при численности 1 сотрудник управление

попросту отсутствует. В 10% организаций работают 2 человека, в 13,7% – от 3 до 5. Менее чем в 20% организаций из упомянутого открытого списка число работников превышало 5 [165], то есть чуть больше 80% от рассматриваемых 2,5 млн юридических лиц имеют численность менее 5 человек. РБК направила запрос в Федеральную налоговую службу, ответ на который дал руководитель направления реального сектора Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) В. Сальников.

Эксперт заявил, что в общую статистику входят организации, «которые когда-то были созданы, а сейчас, возможно, уже активно не ведут бизнес». Вместе с тем первые сто компаний из списка создают около 25% ВВП страны.

Какое количество из этих организаций является объектом данной работы? В каких организациях имеет смысл заниматься глубокими исследованиями качества управления? Видимо, для ответов на эти вопросы значение имеет размер организации, а поскольку управление – это управление людьми, то речь должна идти о численности персонала организации как основной характеристике объекта исследования.

Скорее всего, в эту категорию – объект данного исследования – не войдут малые и микропредприятия (численность по Федеральному закону от 24 июля 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [2] до 100 человек).

В таблице 1.4 приведены статистические данные о количестве субъектов микро- и малого бизнеса. Если опираться на статистику, то в качестве объектов данного исследования должны рассматриваться организации численностью свыше 100 человек, то есть средний и крупный бизнес.

Данные о масштабах среднего бизнеса приводятся в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Юридические лица и индивидуальные предприниматели в Российской Федерации на начало 2022 года

Всего	Из них					
	юридические лица			индивидуальные предприниматели		
	микро-	малые	средние	микро-	малые	средние
5 955 869	2 131 639	185 104	17 635	3 594 515	26 651	325

Источник: [111].

Вместе с тем не совсем правильно было бы исключать из числа объектов исследования организации с численностью 50–100 человек, так как в таких организациях может существовать «полноценное» управление, которое нуждается в аналитических действиях с целью его совершенствования. Поэтому придется ввести понятие «крупные» малые предприятия численностью 50–100 человек.

Статистические данные о количестве организаций в Российской Федерации противоречивы. Статистические справочники приводят данные об общем числе организаций, которые, судя по всему, включают и статистику по малым и микропредприятиям. Таких предприятий в том же периоде (2015 год) насчитывалось 2222,4 тысячи единиц. То есть количество средних и крупных предприятий получается равным порядка 2,5 млн, причем основная их масса – крупные предприятия с численностью сотрудников свыше 250 человек (в соответствии с российскими критериями крупного бизнеса). Вместе с тем количество предприятий среднего бизнеса (количество сотрудников 101–250) значительно меньше этой цифры (таблица 1.5) и составляет всего около 20 тысяч.

Таблица 1.5 – Количество организаций в Российской Федерации (2020)

Показатель	Количество организаций, тыс.
Всего	3 517,4
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	95,3
Добыча полезных ископаемых	16,7
Обрабатывающие производства	266,0

Окончание таблицы 1.5

Строительство	405,0
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	937,1
Транспортировка и хранение	208,6
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	309,4
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	87,4
Образование	126,2
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	82,7

Источник: [246].

Таким образом, если принять за аксиому, что «настоящее» управление, качество которого имеет смысл оценивать и анализировать в соответствии с теоретическими построениями п. 1.1 «начинается» с организаций численностью более 100 человек, то есть не микро- и не малых предприятий, то масштаб объекта исследования измеряется 2,5 млн единиц. Иными словами, те теоретические и методические построения, которые являются результатами данного исследования, распространяются на эту совокупность организаций.

К объекту исследования стоит также отнести некоторые организации без прав юридического лица. Это такие организации, как:

- финансово-промышленные группы;
- паевые инвестиционные фонды;
- простые товарищества;
- представительства и филиалы.

На эти организации также распространяется введенное ранее ограничение по численности (свыше 100 сотрудников).

Проекты как целевое объединение ресурсов и объекты управления также относятся к объекту исследования данной диссертации. Проекты как объект управления отличаются от бизнес-процессов обязательной уникальностью, неповторимостью результата, а от организаций – ограниченностью во времени [79;122;326]. Но коллектив сотрудников проекта нуждается в квалифицированном управлении также, как коллектив организации. В

организациях управление проектами выглядит как управление временными коллективами, которые создаются на время выполнения проекта, а после его завершения распускаются. Иными словами, проект выглядит как временная организация, поэтому оценка и измерение качества управления проектами как социально-экономическими системами является в достаточной мере актуальной исследовательской задачей.

Социально-экономическими системами являются также такие образования как особые экономические зоны (ОЭЗ). Эта организационно-правовая форма развивается в России с переменным успехом в начала XXI века и в настоящее время ее эффективность оценивается неоднозначно. Серьезных исследований причин такой ситуации не проводится, поэтому разброс мнений по этой проблеме весьма значительный. Тем не менее на сегодняшний день для Российской Федерации существует список из 39 ОЭЗ, которые либо относятся к действующим (9), либо к создающимся (22), либо находящимся в стадии декларации о намерениях или проектов (7). Нельзя сказать, что за этими организационными формами будущее, но как организационный феномен они существуют и могут рассматриваться как социально-экономические системы и объекты исследования данной диссертации.

Таким образом, можно обозначить объект исследования, к которому будут относиться:

- средние и крупные организации, численностью более 100 человек;
- «крупные» малые предприятия (численностью 50–100 человек);
- проекты;
- территориальные образования (при наличии органов управления) как объединения различных предприятий и организаций (ОЭЗ, ТОР, кластеры);
- стратегические альянсы (при наличии органов управления);
- государственно-частные партнерства в форме государственно-частных предприятий.

Территориальные образования, стратегические альянсы, государственно-частные партнерства являются социально-экономическими системами, могут не иметь органов управления, и тогда управление как взаимодействие управляющей подсистемы с управляемой в них отсутствует, а, значит, и отсутствует объект для оценки качества.

Таким образом, в рамках социально-экономических систем объектами данного исследования будут организации и проекты определенного размера.

Выполненная локализация объекта исследования носит достаточно условный характер. В принципе все рассматриваемые далее подходы к оценке качества управления применимы к любым социально-экономическим системам, имеющим структуры управления.

1.3. Взаимосвязь категорий качества, результативности и эффективности управления в организациях

Результат любой деятельности (включая процессы, работы, которые происходят в течение времени) согласовывается с поставленными целями и характеризуется показателями по соответствующим целям (целевыми показателями), такими, как например: объем выручки, количество привлеченных клиентов, создание высококвалифицированного персонала, снижение воздействия на природу и множество других показателей, которые связаны с целями организаций.

В соответствии с терминологией ГОСТ 9000–2015 результативность – это «степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов». Плановый результат – это, соответственно, плановые величины целевых показателей, тогда как фактический результат то, что фактически получено. Поэтому показатель результативности можно определить как степень достижения факта к плановому уровню по всем поставленным i -м целевым показателям.

В соответствии с терминологией ГОСТ 9000–2015 эффективность – это «соотношение между достигнутым результатом (эффектом) и использованными ресурсами». Понятие «эффект» следует определять как соответствующий абсолютный результат от использования каких-либо ресурсов, это – объем выручки, прибыли, количество обученных сотрудников, объем выбросов. Показатели эффективности — это отношение абсолютных результатов к используемым ресурсам, это показатели рентабельности, производительности, фондоотдачи и подобные показатели.

Строго говоря, для терминологической ясности целевой результат может быть и эффект, и относительный показатель. Например, результатом можно считать получение как объема прибыли, так и достижение величины рентабельности капитала, как цели организации. Исходя из такой постановки, результативность деятельности в общем смысле шире эффективности и может включать соответствие целевых показателей достижению как абсолютного эффекта, так и относительного показателя эффективности, что может внести некоторое разночтения в понятиях.

Так, например, в принципе может быть показатель результативности по выполнению показателей эффективности. Тем не менее во всех нормативных документах подчеркивается, что в менеджменте качества оцениваются показатели результативности и эффективности, как бы подчеркивая их различную природу, хотя более корректно оценивать какую-либо деятельность только по результативности, внутри которой есть показатели эффективности.

В то же время существуют подходы по пониманию эффективности в широком смысле, охватывающей и эффекты, и частные показатели эффективности. Так, П. Друкер и Дж. Макьярелло определяют ключевые составляющие эффективности: удовлетворение потребностей потребителей, социальная ответственность компании, удовлетворенность персонала, результативность деятельности, производительность труда, эффективность лидерства, обучение руководителей, операционные затраты, инновации [108;109]. В труде Питерса и Уотермена отмечаются восемь критериев:

ориентация на потребителя, постоянное совершенствование, учет окружающей обстановки, уровень руководства, оптимальный штат управления, производительность работников, оптимальная организационная структура, предприимчивость [214]. Д. Скотт Синк выделяет семь основных факторов эффективности организации: экономичность, качество, активность в действии, производительность, качество труда, инновации, прибыльность [263].

Э. Хелферт рассматривает набор различных показателей эффективности по группам участников бизнеса – владельцев (инвесторов), менеджеров, кредиторов, – включающий не только финансовые показатели, но и некоторые показатели процедуры анализа, охватывающие все стороны производственного процесса и учитывающие интересы всех участников бизнеса [307]. Подход вполне правомерен, если в исследовании дается определение эффективности в широком смысле.

Автор будет считать, что результативность в широком понимании включает эффективность в ее узком смысле. Такой подход соответствует системе сбалансированных показателей (СПП), включающей и прибыль, и рентабельность, и эффективность процессов. Результативность можно рассматривать как вектор, включающий индикаторы соответствия всех показателей целевым значениям.

Интерес представляют работы отечественных исследователей [152;267], которые в своих исследованиях ориентируются на философское осмысление соотношения эффективности, надежности и качества управления.

Так, М.С. Солодкая отмечает, что в менеджменте исторически первой стала обсуждаться проблема эффективности управления, затем настала очередь проблематики надежности управления, и, наконец, основная масса исследователей перешла к осмыслению качества управления (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Периодизация проблематики эффективности, надежности и качества управления

Проблематика в управлении	Период	Представители
Эффективность	Начало XX века	Г. Эмерсон
Надежность	40-50-е годы XX века	Д. Тейлор
Качество	Начало 70-х годов XX века	Т. Дж. Питерс, Дж. Харрингтон

Составлено по: М.С. Солодка [267].

В философских публикациях проблемы надежности, качества и эффективности рассматривались отдельно. Вместе с тем в публикациях по управленческой проблематике исследователи обращали внимание на взаимозависимость этих параметров, описание этой взаимозависимости и ее теоретическое осмысление чаще всего оставалось за рамками теоретических исследований. Такой подход приводил к тому, что понятиям «надежность», «эффективность» и «качество» придавались совершенно различные значения, или, наоборот, эти понятия принимались как синонимы, отождествлялись [267].

В своей работе М.С. Солодка проводит подробный анализ процесса вхождения термина «эффективность» в научный обиход и общественную практику. Первые упоминания термина встречаются у основателей классической политэкономии В. Пети и Ф. Кенэ. Первоначально термин употреблялся для характеристики деятельности правительств как субъектов управления и способствовал восприятию правительства не только как субъекта власти, но и как субъекта управления. Для оценки деятельности правительства предлагались подходы, связанные с измерением результата его деятельности по отношению к сформулированной цели.

Развитие промышленного производства по масштабам и сложности процессов способствовало появлению новых субъектов управления – менеджеров, деятельность которых нуждалась в оценке. Д. Рикардо обращается к понятию «эффективность» в значении оценки соотношения результата и затрат [240], что очень важно с точки зрения оценки определенной деятельности.

Менеджеры под воздействием идей Американского общества инженеров-механиков понимали необходимость заниматься решением как экономических, так и организационных задач, разработкой новых рациональных приемов и методов работы. Термин «эффективность» начал использоваться не только в своем экономическом значении, но и как характеристика усилий менеджеров по получению запланированного в производстве результата.

Г. Эмерсон в своих работах («Эффективность как основание для управления и оплаты труда», 1900; «Двенадцать принципов эффективности», 1912) впервые связал эффективность с функциональностью, то есть способностью обеспечивать выполнение определенных функций.

Исследования в праксиологии (общая теория эффективной организации деятельности [149]) способствовали распространению понятия «эффективность» на другие сферы деятельности.

Воспринимая эффективность как соотношение результатов и затрат, постепенно появилась расширительная трактовка понятия затрат, и к затратам стали относить не только затраты труда и материалов, но и невозполнимое потребление природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, ускоренный износ организма человека и др. То есть в качестве важнейшей характеристики общественного производства стали рассматривать социально-экономическую эффективность [273].

Важнейшим критерием деятельности менеджера является успех. Мерилом успеха является достижение цели. Но еще более точно успех характеризуется эффективностью. У Т. Котарбиньского успешность деятельности определяется такими критериями, как полезность, точность, искусность, чистота:

- полезность – полезным следует признать такое действие, благодаря которому достижение цели становится возможным или легче достижимым;
- точность – степень расхождения продукта с образцом. Чем больше расхождение, тем меньше точность;

– искусность – означает учет большого числа дополнительных соображений при осуществлении деятельности или многофункциональность деятельности;

– чистота – степень наличия несоответствия деятельности главным и побочным целям («примеси») [149].

Т. Питерс и Р. Уотермен [214] под качеством деятельности понимают бездефектную (безошибочную) работу, отсутствие брака на всех этапах процесса деятельности. Безошибочность – это одно из главных условий надежности. По мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, надежность – это свойство, которое обеспечивает соответствие процесса функционирования социальной системы некоторой норме. Предполагается, что такая норма в управлении существует хотя бы в виде опыта лучших компаний. Хотя отечественный исследователь А.И. Пригожин считает и достаточно аргументированно доказывает, что нормы в менеджменте нет [226]. Вторым условием эффективного (качественного) управления, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, является партисипативный стиль управления, который определяется ими как «взаимная ответственность в системе взаимоотношений руководителей и подчиненных» [214]. Партисипативный стиль управления в его реальном проявлении до сих пор не воспринимается большинством реально практикующих менеджеров как нечто позитивное [259].

Переориентация производства с количества на качество, произошедшая во второй половине XX века, поставила качество как продукции, так и любой деятельности во главу угла деятельности руководителей, то есть управления. Предметом профессиональной ответственности менеджеров стало качество как продукции, так и деятельности по производству этой продукции. Основным содержанием понятия «качество управления» стала бездефектность, правильность действий, безошибочность.

Такое содержание понятия «качество» совпадает с теоретическими воззрениями Т. Котарбиньского, поскольку соответствует разработанным им критериям полезности, точности, искусности и чистоты.

Как известно, в теории надежности ошибки признаются нормальным явлением. Безошибочной деятельности не бывает, поэтому основной упор делается на то, чтобы при наличии ошибок в отдельных элементах системы добиться требуемого функционирования системы в целом. Это приводит к приоритету не в выявлении и устранении *причин ошибок*, а в *устранении последствий ошибок* [267]. Это в большей степени характерно для технических систем. При рассмотрении качества управления в социальных системах признается *преимущественно субъективный* характер ошибок. Следовательно, в социальных системах для повышения качества управления необходимо в первую очередь устранять причины ошибок, а не их последствия.

Т. Питерс и Р. Уотермен пишут о необходимости замены принципа «качество требует денег» принципом «качество приносит деньги», то есть затраты на повышение качества окупаются ростом объемов реализации и завоевания рынка. При производстве продукции и услуг этот тезис в настоящее время мало у кого вызывает сомнение, а вот в сфере управления он еще не столь очевиден.

Если исходить из предположения, что качество управления определяется безошибочностью работы, то затраты на повышение этого качества будут, в первую очередь, состоять из издержек на контроль за деятельностью всех сотрудников, участвующих в управлении, и тогда есть опасность того, что все управление будет сводиться к контролю.

Если смотреть на качество управления шире, как на определенную потенциальную характеристику, то тогда надо учитывать издержки, связанные с воспитанием у сотрудников ответственности, прежде всего, за счет внедрения партисипативного управления.

Кроме того, если говорить о качестве управления в социальных системах, то следует признать, что повышение качества в отдельных элементах системы не всегда приводит к повышению качества управления в системе в целом. Иногда даже снижает его, поскольку изменение качества отдельного элемента может привести к изменению качества других элементов, которое не всегда

возможно предвидеть, и которое может снизить качество управления в системе в целом. В целом автор будет исходить из следующих взаимосвязей, представленных на рисунке 1.11.

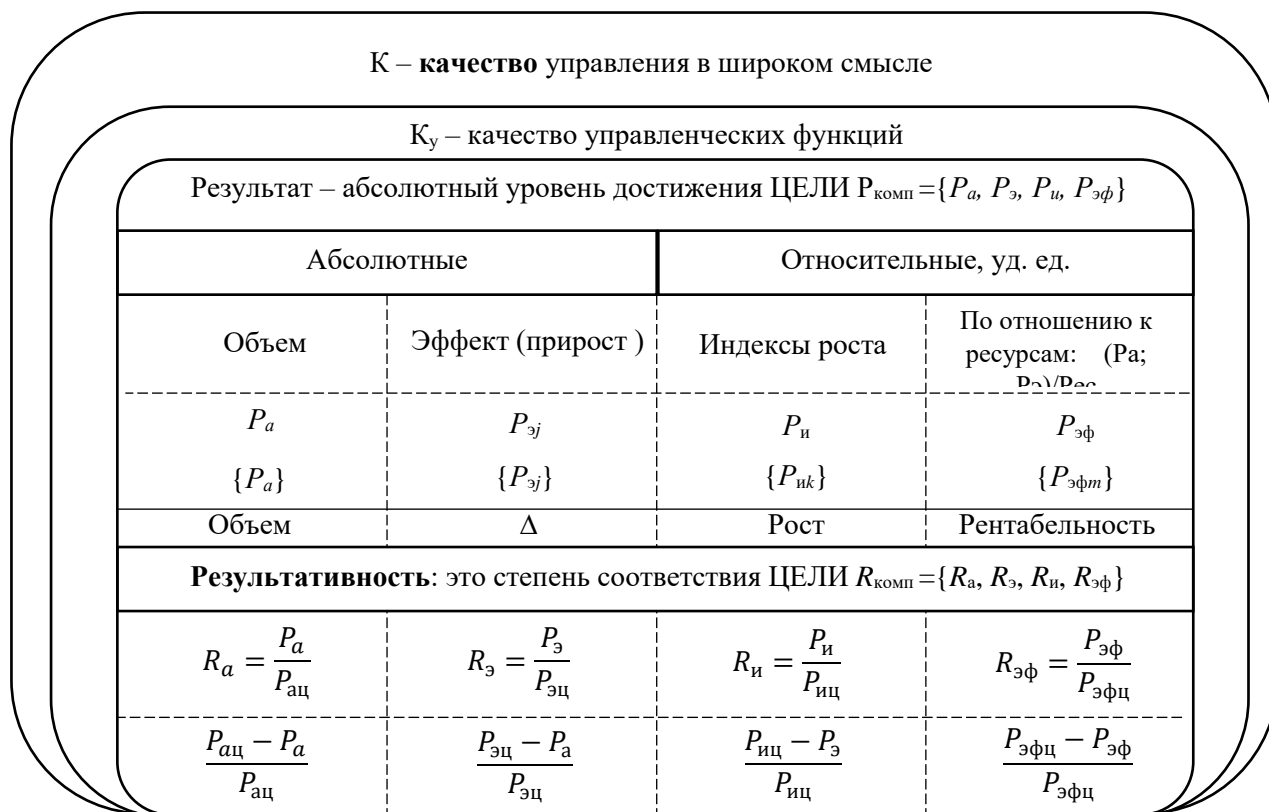


Рисунок 1.11 – Взаимосвязь качества управления и результативности
(авторский рисунок)

Автор будет считать, что результативность в широком понимании включает эффективность. Такой подход соответствует системе сбалансированных показателей (ССП), включающей и прибыль, и рентабельность, и эффективность процессов [253]. Результативность можно рассматривать как вектор, включающий индикаторы соответствия всех показателей целевым значениям (рисунок 1.11).

В лучшем случае результативность должна быть равна 1 (100% соответствия цели, плану), превышение факта над планом не всегда положительно. Хотя можно отметить, что уровень планового показателя не всегда отражает какой-то оптимально возможный результат. Установление

оптимального результата – сложная оптимизационная задача в условиях различных ограничений и неопределенности. Величина результативности меньше единицы характеризует низкую результативность.

Качество управления в широком смысле (K) включает понимание качества управленческих функций (Ky) и результативности (R). Можно утверждать, что есть зависимости:

$$R = f(Ky). \quad (1.1)$$

$$K = f(Ky, P, R). \quad (1.2)$$

Неэффективность. Управление социально-экономической системой может быть более или менее эффективным, то есть характеризуется той или иной степенью неэффективности. Для характеристики эффективности управления целесообразно использовать понятие «неэффективности» как величины недостижения (разрыва) предельной возможности, потенциала возможного, потенциальных потерь, дающей представление о том, насколько достигнут в организации предел производительности или насколько использованы возможности достижения максимального результата при использовании имеющихся ресурсов.

При рассмотрении проблематики эффективности управления принято выделять два вида неэффективности управления: техническая неэффективность и экономическая неэффективность. При этом исследователи отталкиваются от определения эффективности организации (effectiveness) как степени приближения организации к поставленной цели.

Американский исследователь, профессор Гарвардского университета Х. Либенстайн ввел в научный оборот термин «X-неэффективность». Он заметил, что в американском бизнесе 60-х годов XX века имеет место недоиспользование ресурсов, но точно определить источники потерь он не мог, поэтому назвал этот феномен X-неэффективностью.

Следовательно, такой бизнес мог приносить на 20% больше эффекта в тех же условиях [352]. Неспособность «выжать» больше продукта из имеющихся

ресурсов означает, что управление организации подошло к пределу своей эффективности.

Если управление все-таки добивается сведения X-неэффективности к минимуму или нулю (как, например, в условиях производственной системы компании Toyota Motor [261]), то оно сталкивается с другой неэффективностью: ресурсы могут использоваться по другим, более эффективным направлениям и приносить больше экономического результата.

Американский исследователь Ш. Майталь назвал X-неэффективность (нерациональное использование ресурсов как излишние расходы) технической неэффективностью, а потери эффективности за счет неправильного распределения ресурсов – экономической неэффективностью или неэффективностью распределения [170].

Экономическая неэффективность означает, что менеджеры распределяют ресурсы таким образом, что теряют новые, иногда очень перспективные возможности. Например, решение об отказе от производства «дойных коров» и использовании высвободившихся ресурсов на производстве «звезд» (в соответствии с матрицей БКГ) позволяет в случае успеха добиться существенного роста результатов бизнеса (прибыль, капитализация и т. п.), но связано с риском и видением перспективы. Если менеджер не склонен к риску, то он предпочтет остаться при «дойных коровах», стабилизируя тем самым уровень экономической неэффективности или неэффективности распределения. Если же менеджер очень тонко и точно распределил ресурсы таким образом, чтобы реализовать все значимые для бизнеса альтернативы, то он сокращает экономическую неэффективность.

То есть, строго говоря, управление в какой-то мере всегда будет неэффективным: либо оно «производит» техническую, либо экономическую неэффективность. Проблема заключается в том, чтобы научиться эту неэффективность измерять.

Существующие и чаще всего применяемые подходы к оценке управления основываются, как правило, на измерении или даже описании результатов

деятельности организации. Часто результаты, выраженные в экономических показателях, не связаны или слабо связаны с усилиями управления, а обеспечиваются случайными факторами. При анализе эффективности управления в конкретной организации зачастую срабатывает эффект ореола (так называемый гало-эффект) [166]. Поэтому делать вывод об эффективности или неэффективности управления по достигнутым в определенный период экономическим результатам не всегда правильно.

Международная консалтинговая компания Proudfoot исследовала факторы производительности труда в европейских и американских компаниях. Были проанализированы 2614 проектов в сотне компаний из 13 отраслей в 12 странах. Дополнительно были опрошены 816 руководителей высшего звена в 11 странах [187].

Выделены шесть барьеров производительности труда или факторов неэффективности:

- неадекватная система управленческого планирования и контроля (46% компаний);
- недальновидное руководство (31% компаний). Руководители не могут рассчитать, сколько времени занимает выполнение той или иной работы;
- неэффективные коммуникации;
- плохая атмосфера в коллективе;
- информационные технологии.

Отмечается поразительная неэффективность компаний практически во всех отраслях и на всех континентах. В 2005 году в среднем в коммерческой компании впустую было израсходовано 37% рабочего времени [187]. Нет оснований полагать, что ситуация существенным образом изменилась.

Так, американские исследователи Л. Боссиди и Р. Чаран, представляющие, соответственно, менеджерский корпус и управленческий консалтинг, отмечают, что усилия по постановке целей высшим менеджментом компаний часто разбиваются о низкокачественное управление в области реализации этих целей, в неумение управления добиваться исполнения принятых решений [76].

Главный барьер – неадекватные операционные системы управления. В каждой второй компании системы планирования и контроля не соответствуют целям компании (например, планирование от достигнутого, а не от реально возможного). Чтобы избежать нагрузок, люди стремятся работать как можно медленнее.

Неэффективность рассматривается как невозможность приблизиться к пределу возможностей организации: имеется некий потенциальный предел производственной возможности, до которого, как до горизонта, не добраться, и всегда остается некий «запас» неэффективности. Задача управления – этот запас минимизировать, максимально подойти к пределу производительности.

То есть управление изначально неэффективно, и следует признать, что в любом случае управляемая подсистема способна на большее, чем в итоге из нее извлекается. Степень приближения к пределу производительности определяет эффективность или неэффективность управления.

Иными словами, эффективен то управление, которое получает от управляемой подсистемы предельную производительность. И качество управления также следует оценивать с этих позиций.

Управление организации оценивается как извне, так и изнутри организации. Внешний наблюдатель, и даже эксперт, может оценивать качество управления в организации позитивно. Но только более глубокий анализ изнутри организации на основе внутренней, чаще всего закрытой, информации позволяет увидеть будущие проблемы и предложить меры по улучшению ситуации.

Традиционно считается, что успешность компании, ее высокие экономические показатели являются, в том числе, следствием хорошего руководства и эффективной системы управления. Если компания имеет высокие экономические показатели, занимает достойное положение в отрасли, то это означает, что ее управления эффективно и достойно подражания. Аналитики начинают изучать системы управления таких компаний и делать выводы о необходимости заимствования принципов и подходов к управлению,

которое обеспечивает столь блестящие результаты (так, в частности, делает Т. Питерс [166]).

Но «табель о рангах» компаний весьма неустойчив, и компании, которые входили в самые высокие рейтинговые списки, в одночасье могут эти списки покинуть. Значит ли это, что их управления внезапно сделалось провальным?

Качество управления компании становится очевидным в случаях корпоративных скандалов. Достаточно очевидно, что любой корпоративный скандал, независимо от причины, его порождающей, является результатом низкого качества управления, его неэффективности.

Неэффективность собственного управления тщательно скрывается руководителями всех уровней и является, пожалуй, одной из самых тщательно охраняемых «коммерческих» тайн компании.

Тем не менее, принятие неэффективных решений и наступающие их последствия в какой-то момент становятся очевидны по крайней мере для сотрудников компании. Рядовые сотрудники и руководители среднего и низшего звена могут адекватно оценивать качество управления, поскольку на себе ощущают результаты непродуманных управленческих решений. Для общественности низкое качество управления компании становится очевидным при возникновении корпоративных скандалов.

В таблице 1.7 приводятся данные о крупнейших корпоративных скандалах начала XXI века в компаниях ряда промышленно развитых стран.

Таблица 1.7 – Корпоративные скандалы XXI века в крупнейших компаниях промышленно развитых стран

№ п/п	Компания	Статус до скандала	Причина скандала	Последствия	Характеристика управления	Источник информации
1	WorldCom, 2002	Второй по величине оператор междугородной и международной связи в США	Фальсификация отчетности (приписки на 11 млрд долл.)	Банкротство в 2002 году. Десятки тысяч человек потеряли работу	Менеджмент допускал фальсификации отчетности	Семь крупнейших корпоративных скандалов [Электронный ресурс] // Финам, 2015. – Режим доступа: https://www.finam.ru/analysis/newsitem/sem-krupneyshix-korporativnyx-skandalov-20151022-140150/ (Дата обращения: 22.03.2022)
2	Olympus Corporation, 2011	Производитель высокотехнологичной оптики в Японии	Подделки бухгалтерской отчетности	Афера чуть было не погубила японского производителя электроники	Бывшие менеджеры сами признались в фальсификации отчетности	Семь крупнейших корпоративных скандалов [Электронный ресурс] // Финам, 2015. – Режим доступа: https://www.finam.ru/analysis/newsitem/sem-krupneyshix-korporativnyx-skandalov-20151022-140150/ (Дата обращения: 22.03.2022)
3	Volkswagen	Крупнейший мировой автопроизводитель	Мошенничество при проведении тестов на измерение уровня выхлопных газов	Убытки – 87 млрд долл. Во многих странах власти начали расследования в отношении компании	На автомобилях устанавливалось программное обеспечение, позволяющее фальсифицировать тесты	Семь крупнейших корпоративных скандалов [Электронный ресурс] // Финам, 2015. – Режим доступа: https://www.finam.ru/analysis/newsitem/sem-krupneyshix-korporativnyx-skandalov-20151022-140150/ (Дата обращения: 22.03.2022)

Продолжение таблицы 1.7

4	Пармалат*, 2003	Итальянский лидер в производстве продуктов питания	Руководители компании занимались фальсификацией активов и счетов	Банкротство в 2003 году. Пострадали международные аудиторские компании	Низкий моральный уровень руководства компании	
5	Equitable life*, 2004	Страховая компания (Великобритания)	Обещала своим клиентам выплаты намного больше, чем у нее было активов	Компания разорилась в 2004 году	Ошибки регулирования, давление топ-менеджера на «независимых» членов Совета директоров	
6	Enron	Седьмая по величине компания США и крупнейший в мире поставщик электроэнергии	Завышение валовых объемов сделок. Соккрытие долга компании на балансах дочерних компаний, махинации с пенсионными схемами	Банкротство компании 2001 г.	Неадекватная система стимулов	Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://expert.ru (Дата обращения: 22.03.2022)
7	General Electric, 2002	Девятое место в списке крупнейших публичных компаний Forbes Global 2000 https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Electric - cite note-5, и являлась крупнейшей в мире нефинансовой ТНК	Использование кредитов своего пенсионного фонда для увеличения размеров прибыли		Низкий моральный уровень руководства компании	Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://expert.ru (Дата обращения: 22.03.2022)

Окончание таблицы 1.7

8	Rite Aid, 2002	Третья по обороту аптечная сеть США	Завышение объемов прибыли на 20% через бухгалтерские махинации с обязательствами		Низкий моральный уровень руководства компании	Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://expert.ru (Дата обращения: 22.03.2022).
9	Xerox Corporation, 2002	Один из мировых лидеров в области технологий печати и управления документами	Завышение объема прибыли на 36% (1,4 млрд долл.) за последние пять лет		Низкий моральный уровень руководства компании	Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://expert.ru (Дата обращения: 22.03.2022)
10	Kobe Steel, 2017	Третий по величине производитель стали в Японии	Фальсификация данных о металлической продукции		Низкий моральный уровень руководства компании	Вести RU. Экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vestifinance.ru/articles/110427 (Дата обращения: 22.03.2022)
11	Nissan Motor, 2018	8-е место в мировом рейтинге автопроизводителей	Фальсификация данных о вредных выбросах производимых автомобилей		Низкий моральный уровень руководства компании	
12	Takata, 2017	Производитель автомобильных запчастей, была основана в 1933 г.	Бракованные подушки безопасности на 100 млн автомобилей ведущих автопроизводителей	Смерть минимум 16 человек; десятки получили травмы различной степени тяжести.	Низкий моральный уровень руководства компании	

Авторская таблица.

* Корпоративные скандалы, которые повлияли на системы (модели) корпоративного управления в ЕС [Электронный ресурс] // Особенности корпоративного управления в странах ЕС. – Режим доступа: [https://studbooks.net/1502231/menedzhment/korporativnye skandaly kotorye povliyali sistemy modeli korporativnogo upravleniya](https://studbooks.net/1502231/menedzhment/korporativnye_skandaly_kotorye_povliyali_sistemy_modeli_korporativnogo_upravleniya) (Дата обращения: 22.03.2022).

Аналитические материалы по этим скандалам весьма скудные, но сам по себе корпоративный скандал, особенно влекущий за собой банкротство компании, заставляет раскрыть информацию, которая в обычных условиях не раскрывается. Анализ этой информации позволяет сделать выводы о качестве управления в, казалось бы, преуспевающих компаниях.

Очевидно, что корпоративные скандалы являются мерилем качества управления. Если имеет место скандал, то это значит, что руководитель не справился со стоящими перед ним проблемами [260].

Из таблицы 1.7 видно, что в 7 из 12 приведенных случаев корпоративных скандалов причинами являются манипулирование с бухгалтерской отчетностью, приписки, мошенничество.

В 5 случаях причиной скандала стало желание приукрасить реальные технологические достижения компании, фальсифицировать результаты испытаний по тем или иным технологическим параметрам производимой продукции (вредные выбросы, качество продукции, надежность механизмов и т. п.).

В любом случае причиной корпоративного скандала является стремление управления создать о компании впечатление лучшее, чем оно является в реальности. Это означает только одно: управление компании расписывается в своей неспособности обеспечить устойчивые показатели путем честного поведения на рынке и во взаимоотношениях с различными стейкхолдерами. Иными словами, качество управления оставляет желать лучшего, несмотря на позитивную «доскандальную» отчетность.

Имеется возможность подробно рассмотреть ситуацию с компанией Enron и сделать выводы о состоянии ее управления. Это – тот самый случай, когда низкокачественное управление приводит преуспевающую компанию к краху, сопровождающемуся уголовными процессами.

Это была очень продвинутая компания с хорошей репутацией. Она создала огромный рынок торговли природным газом и электроэнергией. Там работали лучшие люди. Так, книга и фильм про *Enron* называются «The smartest

guys in the room» («Самые смышленные парни в этой комнате» – документальный фильм, 2005 год), потому что считалось, что люди, которые работают в Enron, – «самые умные люди в отрасли».

Эта крупнейшая энергетическая компания в Америке считалась *самой инновационной* компанией, ее руководители получали награды, такие как гендиректор года, финансовый директор года, предприниматель года. Эти люди почетно выступали на конференциях, круглых столах как специалисты в области создания рынков, новых идей и моделей в бизнесе и т. д.

У них была положительная репутация в энергетической отрасли, в обществе, в мире. Они вручали премию, которая называлась Distinguished Public Service («Безупречное служение обществу»), и премия эта была очень престижна.

То есть внешне это была организация, достойная подражания, служащая образцом для других. Казалось бы, достойна подражания была и система управления.

Имея такой авторитет в стране и в мире, компания не могла себе позволить ошибаться, но поскольку ошибаются все, то и эта компания ошиблась, но позволить себе честно признать ошибку не могла.

Все началось с того, что *Enron* совершил крайне неудачную сделку, купив компанию, которая принесла одни убытки. Для сильной корпорации справиться с подобными трудностями – дело чести и профессионализма. Однако если показать в отчетах убытки, это снизит кредитный рейтинг компании, от нее отвернутся инвесторы, акционеры начнут избавляться от своих пакетов, в итоге компания лишится необходимых оборотных средств, поэтому убытки показывать было нельзя.

Пришедший в 1998 году на должность финансового директора Enron 36-летний Эндрю Фастоу считался финансовым гением, но не обладал необходимым уровнем профессиональной честности. Он использовал финансовую схему, позволявшую компании не только исключать убытки из

своих бухгалтерских документов, уклоняться от уплаты налогов, но и привлекать новые инвестиции.

У менеджеров компании была возможность систематически завышать результаты деятельности для того, чтобы акции, которыми они владеют, стоили больше, чтобы принадлежащие им опционы можно было продать дороже.

Система стимулов в компании была неправильной. Мотивация сводилась к соблюдению своих личных интересов.

В компании велась двойная бухгалтерия: для акционеров, банкиров, государства предоставлялся один набор бухгалтерских документов, а для себя, чтобы представлять, что происходит на самом деле, использовался другой набор документов [28]. В крупной компании так вести дела очень трудно, поскольку существует многоуровневая иерархия, и в эту «двойную бухгалтерию» неизбежно оказываются втянутыми различные по должностному положению менеджеры.

Сначала это был отличный прибыльный бизнес по торговле газом и электроэнергией. Потом компания начала расти, причем абсолютно «потеряла фокус». Компания занималась строительством электростанций в Индии, торговлей видео онлайн, водоснабжением и т. д. И многие из этих проектов, как потом выяснилось, оказались провальными. Но это было не сразу понятно, потому что приписок было настолько много, что руководство до конца не понимало, какие проекты хорошие и какие плохие. Корпоративная культура была заточена на необходимость зарабатывать любой ценой. На самом деле воровство было не только на верхнем уровне. Сотрудники *Enron* совсем невысокого уровня были обвинены и осуждены за ценовой сговор (электроэнергетический кризис в Калифорнии 2001 года). Так сработала корпоративная культура, согласно которой все, что приносит деньги компании, хорошо и для сотрудников.

Упомянутый выше Эндрю Фастоу манипулировал в рамках технологии *market-to-market accounting* (рыночная переоценка), а также *structured finance* (структурированные финансы). Не вдаваясь в подробности корпоративных

финансов, можно сказать, что, создав 800 офшорных компаний, *Enron* в лице Фастоу проводила сделки, которые позволяли по мере необходимости завышать себестоимость, а значит, и продажную цену электричества. Кроме того, на офшоры оформлялись те долги корпорации, которые она не хотела афишировать.

Почему некоторое время никто ничего не замечал? Во-первых, в махинациях были задействованы аудиторские фирмы, в частности, очень уважаемая *Arthur Andersen*, которая не давала правильных заключений поскольку боялась потерять в лице *Enron* выгодного клиента (20 млн долл. в год). Во-вторых, Совет директоров, состоящий из действительно выдающихся и неформально работающих людей, работал на основании поддельной отчетности. Кроме того, Совет делал такие вещи, которые невозможно оправдать. Например, Э. Фастоу был соинвестором во всех этих офшорных компаниях. Так как это было невозможно из-за нарушения положения о конфликте интересов кодекса этики *Enron*, Совет директоров дал ему на это согласие. Решение в протоколе гласит: «Да, мы приостанавливаем кодекс этики *Enron* в отношении Энди Фастоу, потому что так хорошо для бизнеса компании». Кодекс этики был создан для того, чтобы финансовый директор не мог делать ничего подобного, но, тем не менее, Совет директоров делал и такие вещи тоже [105]. Такого рода мошенничества, как уже упоминалось, требуют наличия двойной бухгалтерии: для внешнего потребления (налоговые службы, инвесторы, акционеры и т.п.) и для реального управления компанией, бухгалтерию для «себя». В этом случае, если топ-менеджер во внешнюю среду дает информацию об успешности компании, то на основании этой успешности должны выплачиваться бонусы, причем не только топ-менеджменту, но и сотрудникам более низкого уровня, которые знают реальное положение дел. Даже если подчиненный заключил убыточную сделку, получил негативные результаты за квартал или год, лишить его бонуса нельзя. Человек, которого лишили бонуса на том основании, что он плохо сработал в этой системе, автоматически становится потенциальным информатором. И в итоге те, кто

хорошо работают, получают бонус так же, как и плохие работники, с целью заставить их молчать. Люди, знающие о реальном положении дел компании, должны быть достаточно довольны, чтобы не распространять внутреннюю информацию. Это означает, что приписки уничтожают стимулы к хорошей работе, поскольку бонусы люди получают в любом случае.

Ситуация может усугубляться в «плоской» организации, где сравнительно мало иерархических уровней. Это делает компанию более мобильной, поскольку в такой структуре подчиненные имеют больше самостоятельности, менеджеры проявляют *empowering talent* (талант «давать возможности», «талант делегирования»). Чем меньше уровней управления, тем больше подчиненных у менеджера и тем меньше у него времени на каждого подчиненного, тем труднее уследить за ними, соответственно, эти люди в большей степени предоставлены сами себе и могут действовать более гибко и динамично. Если в плоской организации заниматься приписками, то неизбежно повышенное внимание со стороны подчиненных. Чем больше подчиненных, тем больше внимания к махинациям менеджера.

Таким образом, скандал с *Enron* еще раз показывает, что компания, которую все считают успешной, совсем не обязательно обладает достойным подражания управлением.

Иногда информация о состоянии руководства компании все-таки выходит за ее пределы и не в результате скандала, а, например, как инсайдерская информация. Речь пойдет о финской компании *Нokia*.

Как известно, эта компания испытала головокружительный взлет в начале 2000-х и продержалась на этом ресурсе до 2010 года. Компания в 2011 году прошла через процедуру банкротства и фактически перестала существовать, что стало весьма неприятным сюрпризом для финской экономики и основанием для недоумения участников IT-сообщества. Давались различного рода комментарии к этому событию, аналитики пытались объяснить ситуацию стратегическими просчетами управления компании в разработке техники. Но самый интересный с точки зрения качества управления комментарий дал

анонимный русскоязычный инсайдер *Нокиа*, заявивший в Сети, что «в сложное положение *Нокиа* загнали годы расслабленного лидерства и тупоголовые амбиции предыдущего топ-менеджмента» [294].

«Расслабленное лидерство» привело к быстрой деградации управления компании. Финансовый успех начала 2000-х годов успокаивал топ-менеджмент, который жестко не отслеживал нарастание патологий менеджмента внутри компании.

В частности, в *Нокиа*, как и в большинстве крупных компаний, построенных в соответствии с принципами классической школы менеджмента (в частности, следование концепции рациональной бюрократии М. Вебера), система управления предполагала повышение зарплаты сотрудникам через менеджерское звено. Происходила «мотивация профессионала должностью». Хорошие профессионалы за счет профессионального роста достигали «потолка» по зарплате, а дальше рост их благосостояния был возможен только через менеджерское звено. Других позиций для роста такая «продвинутая» компания как *Нокиа* на тот момент не предусмотрела.

Хороший профессионал становился неизвестно каким менеджером (скорее всего, не очень эффективным). Количество менеджерских позиций (должностей) всегда ограничено, поэтому для решения проблемы «продвижения вверх» внутри существующих команд специально организовывались должности менеджеров. Назначение на эти должности происходило в зависимости от стажа работы в компании, то есть самым консервативным способом.

Таким образом, менеджерская прослойка разрасталась и, в конце концов, начинала «болеть» всеми болезнями бюрократической модели менеджмента. Все это приводило не просто к растрате ресурсов, но и к нарастанию неэффективности в принятии решений: на ментальную финскую основательность и неторопливость в принятии решений наслаивалась бюрократическая составляющая, когда требуется бесчисленное количество

согласований. То есть происходила порча управления, нарастала его неэффективность.

«В итоге получаем «паттерн» той самой менеджерской прослойки, которая со временем воцарится в Нокиа. Куча народу, много и умно разговаривающего, и находящего бесчисленное количество поводов "поговорить об этом позже" и "более детально", но реальных решений не принимающего, а ждущего указаний свыше, ожидающих, чтобы эти проблемы решил со временем кто-то другой» [294]. Система принятия решений, внедрения новых технологий в *Нокиа* была безнадежно испорчена многоуровневой бюрократической иерархией. Постепенно *Нокиа* стала неповоротливой компанией. Предметом для озабоченности качеством управления является также система материального стимулирования в компании *Нокиа*. Система существовала, но была построена настолько несуразно, что никоим образом не подвигала сотрудников на интенсивный и эффективный труд. Трудно представить себе, что такая компания как *Нокиа* имеет такую примитивную систему материального стимулирования.

Еще одной малообъяснимой ошибкой системы управления компанией является неправильный аутсорсинг. Менеджерский корпус *Нокиа*, вынужденный работать в описанных выше условиях, в конце концов, счел за благо заказывать проекты у сторонних организаций. Менеджер от *Нокиа* из описанной выше плеяды менеджеров становился ответственным за технические задания и обучение, а сам проект выполняла другая организация. Выгода налицо – не надо нанимать постоянных работников и платить за них налоги, суммы расходов четкие, планируемые, плюс ответственность и регулируемые критерии качества и приемки. А когда придет пора закрывать проект, то и проблем с трудоустройством сотрудников не будет. То есть кризис и проблемы внутреннего карьерного роста *Нокиа* начала компенсировать наемными рабочими под видом субподряда.

Основная и жестокая проблема субподряда в том, что компетенция и ноу-хау за счет этого субподряда размываются где-то между двумя компаниями, в итоге сводя на нет все предыдущие наработки.

«За период своего "расцвета" *Нокиа* перетасовала и перегнала огромное количество своих компетенций через финский, китайский, индийский и румынский субподряды, где эти знания *были если не утеряны, то пострадали изрядно*, в том числе, будучи превратно интерпретированы неопытными инженерами» [294]. То, что нельзя передавать на аутсорсинг технологическую компетенцию основного бизнеса, – это азбука управления. Странно, что менеджеры *Нокиа* этой азбукой не владели. Ущербность управления компании *Нокиа* проявилась также в абсолютном неумении анализировать издержки и сопоставлять затраты и результаты. В частности, покупка компании Intellisync в 2005 году оказалась абсолютно неэффективной и обошлась в 430 млн долл. В очень серьезные деньги обходилось функционирование виртуальных команд.

Основная проблема в таких необоснованных и неменяемых расходах – отсутствие ответственности. По вышеописанным причинам в *Нокиа* за принятие решений редко кто нес реальную ответственность.

Трудно поверить, но в компании *Нокиа* не было даже мало-мальски понятной формы обратной связи. Не было ни статистики, ни аналитики. Мало кто в компании представлял, чего именно хотят реальные потребители. Был отдел PR, который занимался в основном озвучиванием официальной позиции компании, и возможности которого по организации обратной связи и тем более регулирования *были* минимальны. Управление компании страдало гиперинновационностью. Результатом деятельности *Нокиа* в течение года был выпуск некоего количества новых телефонов. За исключением дизайнерских инноваций, порою трудно было сказать, чем один телефон отличается от другого, в плане того же софта. Вразумительного ответа на вопрос «Зачем компания распылялась на несколько моделей в течение года?» не было.

В итоге в 2011 году *Нокиа* прошла процедуру банкротства и была приобретена американской компанией Microsoft.

Все рассмотренные примеры позволяют сделать вывод о том, что в определенный момент своего развития компании, испытывая давление внешней среды, вынуждены использовать в управлении схемы, сомнительные с точки зрения этики или обычного здравого смысла. Чаще всего действовать так топ-менеджеров заставляет жесткая конкуренция на рынке, но иногда они просто пренебрегают моральными нормами с целью быстрого обогащения (*Enron*). В любом случае происходит нарушение требований регулярного управления, который должен обеспечивать эффективный ход всех бизнес-процессов в компании. Отступление от этих правил и требований можно охарактеризовать как «порчу» управления, что рано или поздно приводит к нарушению здравого смысла и заводит компанию в тупик. Хотя со стороны проблем компании может быть и не заметно, она производит впечатление вполне успешной и «здоровой» компании, но качество управления катастрофически снижается, и итогом такого поведения менеджеров в конце концов становится корпоративный скандал (*Enron*) или банкротство (*Нокиа*).

Приведенное описание проблем управления в преуспевающих компаниях показывает, что экономическая успешность может иметь место при неэффективном управлении, при управлении низкого качества.

Это означает, что на успешность компании весьма интенсивно влияет именно латентное, скрытое качество управления. По внешнему впечатлению – это преуспевающие компании, обладающие хорошей репутацией. Но происходящие внутри процессы, связанные с порчей управления, в конце концов, приводят к плачевному результату. В этом контексте очень важно научиться улавливать «тонкие» сигналы, которые показывают уровень латентного качества управления. Если корректно выполнить «тонкую» оценку качества управления, то можно сократить потери эффективности деятельности организации.

Связь качества управления как управленческой системы с результативностью СЭС. Можно априорно признать, что качество управления в управленческом смысле его понимания (принимается понимание качества

управления в узком смысле как выполнение и результат сугубо управленческих действий) является важнейшим фактором результативности социально-экономической системы.

Проследить зависимость успешности *социально-экономических систем* от качества управления как управленческой категории можно на примере таких систем, как *страны* (государства). Государства – это единственный вид социально-экономических систем, для которых имеется достаточно надежная информация и о качестве управления (Worldwide Governance Indicators), и об экономической (и социальной) результативности.

Качество управления в этих социально-экономических системах отслеживается и оценивается с помощью определенных методик, а результаты управления также имеют вполне устоявшиеся методы измерения.

В период с 1996 года по настоящее время Всемирный банк проводит исследование качества государственного управления (Worldwide Governance Indicators) по странам мира. Индексы качества государственного управления рассчитываются по методике Всемирного банка на основе нескольких сотен переменных, получаемых из различных источников (в том числе статистические данные национальных институтов и международных организаций, результаты исследований, проводимых на регулярной основе международными и неправительственными организациями). В этой методике используется шесть индексов, которые отражают различные параметры государственного управления, дающие представление о его качестве.

1. Учет мнения населения и подотчетность государственных органов (Voice and Accountability). Оценивается состояние политических процессов, гражданских прав и свобод: свободы слова, объединений, степень независимости прессы, возможности участия в выборах и т. п.

2. Политическая стабильность и отсутствие насилия (Political Stability and Absence of Violence). Оценивается стабильность государственных

институтов, вероятность резких перемен, смену политического курса, дестабилизации и свержения правительства неконституционными методами.

3. Эффективность работы правительства (Government Effectiveness). Этот индекс включает показатели, которые измеряют качество разработки и реализации внутренней государственной политики, качество государственных услуг, уровень доверия к внутренней политике, проводимой правительством, качество функционирования государственного аппарата, государственных служащих, их компетентность и уровень независимости от политического давления.

4. Качество законодательства (Regulatory Quality). Оценивается способность правительства формулировать и реализовывать рациональную политику и правовые акты, которые допускают развитие частного сектора и способствуют его развитию. С помощью этого показателя фиксируются меры, противоречащие рыночной экономике (чрезмерное регулирование развития бизнеса, неадекватный контроль уровня цен и банковской сферы, торговых отношений).

5. Верховенство закона (Rule of Law). Этот показатель позволяет оценить степень уверенности различных субъектов в установленных законодательных нормах, а также соблюдения ими этих норм (эффективность и предсказуемость законодательной системы, отношение к исполнению контрактных обязательств, уровень преступности и отношение граждан к преступлению, эффективность работы полиции и судов)

6. Сдерживание коррупции (Control of Corruption). Этот индекс включает показатели, измеряющие восприятие коррупции в обществе, наличие коррупции в высших эшелонах власти, степень использования государственной власти в корыстных целях, влияние коррупции на развитие экономики. При этом коррупция понимается как использование общественной власти с целью извлечения частной выгоды.

Показатели каждого из этих шести индексов оцениваются по 100-балльной шкале. Эти показатели, согласно методике, не интегрируются, и

показывают направления для совершенствования управления государством как социально-экономической системой. Но в данной диссертации для аналитических целей было решено интегрировать оценки по этим индексам для каждой из стран. Значения индексов по странам были суммированы, и получились характеристики (достаточно условные) качества государственного управления по социально-экономическим системам, представленным различными странами.

В таблице 1.8 все страны разделены по качеству государственного управления на три зоны, выделенные различным цветом. В белую зону попали страны с высоким качеством государственного управления. Для характеристики успешности организации использовались такие принятые в практике международных сравнений показатели, как ВВП на душу населения (в долларах США) и индекс человеческого развития. Кроме того, учитывался и такой неоднозначный показатель, как *индекс процветания* Института Legatum (The Legatum Prosperity Index) – комбинированный показатель британского аналитического центра The Legatum Institute, который измеряет процветание страны по девяти категориям: экономика, предпринимательство, управление, образование, здравоохранение, безопасность, личные свободы, социальный капитал, экология.

Таблица 1.8 – Соотношение между социально-экономической результативностью отдельных стран и уровнем качества их государственного управления (2020 год)

№ п/п	Страна	Уровень качества госуправления [342]	ВВП на душу населения [354], долл./год	ИЧР [238]	ИП [239]
1	Новая Зеландия	1794,553	43 972	0.931	80.9
2	Норвегия	1776,125	66 871	0.957	83.5
3	Финляндия	1768,678	48 685	0.938	83.0
4	Люксембург	1761,769	117 182	0.916	81.1
5	Швейцария	1757,913	86 919	0.955	82.9
6	Дания	1752,909	61 477	0.940	83.9
7	Швеция	1747,517	53 575	0.945	83.1

Окончание таблицы 1.8

8	Нидерланды	1729,064	53 334	0.944	82.2
9	Исландия	1720,043	63 644	0.949	80.1
10	Лихтенштейн	1720,013	180 227	0.919	-
11	Канада	1717,634	43 560	0.929	79.0
12	Австралия	1687,235	55 823	0.944	78.8
13	Австрия	1679,79	48 106	0.922	79.7
14	Ирландия	1668,579	86 251	0.955	79.6
15	Германия	1656,352	45 909	0.947	80.6
16	Сингапур	1648,375	58 114	0.938	79.1
17	Япония	1636,168	39 990	0.919	77.7
18	Эстония	1625,883	23 106	0.892	78.1
19	Андорра	1621,222	37 072	0.868	-
20	Объединенное Королевство	1596,012	40 718	0.932	79.6
21	Бельгия	1574,38	45 028	0.931	76.3
22	Португалия	1527,269	22 413	0.864	74.2
23	Уругвай	1518,172	15 438	0.817	69.1
24	Франция	1503,439	38 959	0.901	76.3
25	Литва	1500,822	20 772	0.882	71.8
26	Чешская Республика	1494,091	22 911	0.900	74.6
27	Словения	1481,344	25 777	0.917	74.8
28	Мальта	1472,172	33 771	0.895	74.9
29	Французская Гвиана	1465,044	6 956	-	-
30	Гонконг, Китай	1461,856	46 611	0.949	77.9
31	Соединенный Штаты Америки	1453,605	63 123	0.926	77.1
32	Чили	1442,266	13 232	0.851	69.0
33	Латвия	1419,2	17 871	0.866	72.1
34	Барбадос	1399,144	15 449	0.814	-

Авторская таблица.

В организациях как социально-экономических системах качество управления характеризуется удовлетворенностью стейкхолдеров (от клиентов до рядовых сотрудников организации). Стейкхолдерами государства являются ее граждане, удовлетворенность которых достаточно адекватно характеризуют такие показатели, как величина валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения (уровень жизни), индекс человеческого развития (ИЧР) и индекс процветания (ИП).

В данных аналитических действиях ВВП на душу населения выше 32000 долл./год был условно принят как высокий, от 10 000 до 32000 долл. как средний и менее 10 000 долл.— как низкий.

Индекс человеческого развития, как известно, является комплексным сравнительным показателем ожидаемой продолжительности жизни, грамотности, образования и уровня жизни для стран во всем мире и имеет общепринятую градацию:

- очень высокий – 1,000–0,800;
- высокий – 0,799–0,700;
- средний – 0,699–0,550;
- низкий – 0,549–0,350.

Из таблицы 1.8 видно, что страны белой зоны, имеющие уровень качества государственного управления от 500 до 600, все без исключения имеют высокий уровень ВВП на душу населения и очень высокий ИЧР.

Страны средней по качеству государственного управления, серой, зоны имеют за редким исключением (Италия и ЮАР) средний уровень ВВП на душу населения и очень высокий или высокий уровень ИЧР.

И, наконец, страны с низким уровнем качества государственного управления (ниже 300 баллов, то есть показавшие меньше половины от возможного уровня) имеют низкий уровень ВВП на душу населения (тоже за редким исключением: Аргентина и Россия) и не самый высокий ИЧР (исключения: Аргентина, Россия, Беларусь).

Индекс процветания как аналитический инструмент в наименьшей степени заслуживает доверия, но и по нему заметно, что там, где качество государственного управления высокое, там и ИП выше.

Из этого аналитического исследования можно сделать вывод, что высокий уровень качества управления организации гарантирует ее высокую результативность. Результативность может быть приемлемой и при низком уровне качества управления (в данном исследовании – Аргентина и Россия), но это – исключения из общего правила.

К сожалению, провести такое исследование по организациям как социально-экономическим системам не представляется возможным, поскольку нет надежных статистических данных по уровню качества управления

достаточного по величине массива организаций, прежде всего, из-за отсутствия методической базы исчисления качества управления. Поэтому утверждение о том, что эффективность и результативность организации непосредственно зависят от качества управления ею, следует принять как аксиому.

Не приводя статистических обоснований, многие авторы, пишущие о вопросах эффективности и качества управления, утверждают, что качество управления предприятием, учреждением, проектом является важнейшим фактором экономической и целевой результативности этих объектов менеджмента [286]. В принципе это утверждение не должно подвергаться сомнению в силу своей очевидности, но бывают и исключения из этого правила: управление – хуже некуда, а экономические результаты высокие. Зачастую это – результат нарушения принципов рыночной экономики, связанный с использованием внеконкурентных преимуществ, административного ресурса, нарушение принципа открытости информации (постановка конкурентов в неравные условия). Такое состояние организации не может продолжаться длительное время, и последствия возвращения экономической системы в равновесное состояние (утрата внеконкурентного преимущества, исчерпание административного ресурса, разрушение препятствий на пути распространения информации) будут весьма тяжелыми для организации и ее управления.

Многие исследователи менеджмента утверждают, что высокие показатели результативности организации свидетельствуют о высоком качестве менеджмента (Питерс, Коллинз). Результаты деятельности организации определяют то, как ее менеджмент воспринимается сторонними наблюдателями. Т. Питерс первым сравнил успешные компании между собой и вывел формулу успеха. Но вскоре компании из его выборки стали регрессировать.

Дж. Коллинз на основе шестилетнего исследования компаний, совершивших прорыв, установил, что эти компании имеют схожие элементы успеха [142]:

- дисциплинированные люди;
- дисциплинированное мышление;
- дисциплинированные действия;
- эффект маховика (стремительный рост возможен только на основе накопления потенциала).

Ф. Розенцвейг, профессор бизнес-школы IMD (Лозанна, Швейцария), ставит под сомнение заключения Дж. Коллинза, утверждая, что такого рода выводы являются результатом так называемого «эффекта ореола», когда на основе общего впечатления делаются выводы о частностях [125]. По его мнению, в управлении не существует «формулы успеха», а попытки ее вывести основаны на субъективных мнениях людей. Рецепт успеха, полученный с помощью «эффекта ореола», не может работать. Успех не гарантирован, но и не случаен, и управленческая мудрость заключается в том, чтобы иметь «набор выборов» с целью увеличить вероятность успеха.

Таким образом, качественное управление в управленческом понимании (узком) обеспечивает высокую вероятность успеха, но обратное умозаключение (успех означает высококачественное управление) необязательно правильное.

Выводы главы 1

В п. 1.1 представлен анализ категории качества управления. В рамках комплексного исследования терминологического аспекта понятий был проведен анализ теоретически-методологических основ определений «управление» и «менеджмент», «управления качеством». Некоторые исследователи считают, что качество управления характеризуется степенью достижения поставленных целей (Т.А. Вашко, М.В. Кислинская, С.В. Михеев, И.П. Степанова). Другие считают, что это соответствие системы управления определенным требованиям, либо отражающим некие установленные стандарты, либо установившиеся в менеджерской среде эталоны и нормы (Т. Конти, М.З. Свиткин) [254;255]. Ряд авторов исходят из присущих

управлению (менеджменту) свойств, проявление которых позволяет судить о его более или менее высоком уровне качества (В. Машкин, В.А. Винокуров, М.В. Просвирина).

На основе анализа немногочисленных определений качества управления, сформулированных отечественными и зарубежными исследователями, было предложено авторское определение многоаспектного понятия качества управления.

Определено, что в диссертации будет рассматриваться такой объект, как управление, а также его качество. Было рассмотрено понятие внешней и внутренней определенности качества управления. Автором также была отмечена важность установления заинтересованных сторон и определения их требований. С этой целью были разработаны характеристики качества управления и требования к его уровню во взаимосвязи с заинтересованными сторонами (рисунок 1.3).

Автором рассмотрен процесс становления самой науки о качестве итогом которого стала концепция Всеобщего управления качеством, а также была разработана модель формирования качества управления, как определенного вида деятельности с позиции Всеобщего управления качеством и процессного подхода.

В п. 1.2 рассмотрено понятие организации и социально-экономической системы (СЭС). Обзор зарубежной и отечественной литературы позволил определить состав СЭС, а также основные отличия СЭС и организации. Были выделены критерии определения организации в рамках проведенного исследования.

В п. 1.3 рассмотрена взаимосвязь понятий качества управления, результативности и эффективности. Результативность рассматривается как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность - как соотношение между достигнутым результатом (эффектом) и использованными ресурсами. Результативность в широком понимании включает анализ результатов по всем

поставленным целям. Результативность можно рассматривать как вектор, включающий индикаторы соответствия всех показателей целевым значениям, а качество управления в широком смысле включает результативность.

Для характеристики эффективности управления введено понятие «неэффективности», а также рассмотрены ее источники. Проблема неэффективности рассмотрена на примере крупных международных корпораций, ситуация которых показала важность оценки латентных показателей качества управления. Таким образом, было отмечено, что внешняя хорошая репутация компании не говорит в полной мере о ее успешности, так как внутренние показатели качества управления могут оказывать сильное влияние на конечный результат деятельности.

Также была выделена зависимость успешности организации от качества управления как управленческой деятельности в узком его понимании. Автор рассматривает данную зависимость на примере качества государственного управления на основе международных методик оценки и удовлетворения заинтересованных сторон. Выводом данного анализа стала прямая зависимость между качеством управленческой деятельности и ее результативностью. Но важно отметить, что обратное утверждение о том, что высокая результативность свидетельствует о высоком качестве управленческой деятельности, не всего является верным.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Содержание методологии оценки качества управления в организациях

Любая научная дисциплина содержит методологическую основу в виде способов и методов раскрытия основных ее категорий, понятий, закономерностей и целей. В самом общем представлении методоло́гия (от греч. *μεθολογία* – учение о способах; от др.-греч. *μέθοδος* из *μετά-* + *ὁδός*, букв. «путь вслед за чем-либо» и др.-греч. *λόγος* – мысль, причина) – учение о методах, способах и стратегиях исследования предмета. Методология определяется как система практик, методов, процедур и правил, используемых в определенной научной дисциплине [296].

Обстоятельный обзор содержания понятия методологии дается в статье Д.В. Манушина [176], в которой обобщено множество определений термина «методология» с трех позиций: в узком смысле, в широком значении и с нечеткими формулировками. В узком смысле понятие «методология» определяется как: совокупность приемов исследования, применяемых в какой-либо науке; учение о методе и система организующих и регулирующих научное исследование методов; учение о методах, направленное на разработку и совершенствование системы приемов, способов научного познания. В широком смысле понятие «методология» трактуется как: теория научного познания в конкретной научной дисциплине; исследование концепций, теорий и основных принципов научных рассуждений, способ, которым устанавливается соотношение между теорией и реальностью; система общих, основополагающих идей, принципов, установок, которыми должны руководствоваться исследователи в своей познавательной деятельности. Слишком размытые определения представляют, что методология это – сложная диалектическая, целостная, субординированная система способов, приемов, принципов, сфер действия, направленности, эвристических возможностей, содержаний, структур и т. п.; учение об организации деятельности; учение о

принципах, формах, задачах и методах деятельности, с учетом совершенно особой формы организации всей жизнедеятельности людей [176].

В результате обзора Д.В. Манушин формулирует понятие методологии как совокупности методов и приемов, имеющих общие принципы, условия реализации и предназначенной для достижения целей ряда субъектов, которые путем прохождения схожих этапов воздействуют на изучаемую теоретическую или практическую систему [176], что может быть принято за основу в рамках настоящей диссертации.

В основе научных исследований, связанных с оценкой качества объекта, лежит соответствующая методология. В целом методология оценки качества является составной частью общей методологии Всеобщего управления качеством (TQM) и должна базироваться на целях, принципах, методах, функциях, технологиях управления качеством по отношению к оценке качества.

Оценка качества представляется как деятельность, результаты которой позволяют идентифицировать возможности для улучшения и области потенциального улучшения [7], и может быть определена как особый тип функции управления, направленной на формирование ценностных суждений о качестве и его свойствах [183]. В более прикладном аспекте оценка соответствия – это систематическая проверка степени соответствия объекта установленным требованиям [14].

В процессе оценки возникает понятие «измерение», поэтому важно установить соотношение этих понятий. Обратимся к общим терминам и определениям стандартов ИСО на системы менеджмента. Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»: измерение (measurement) – процесс определения величины, определяемой, как правило, в виде количества (ИСО 3534-2). Процесс измерения (measurement process) – совокупность операций, проводимых с целью определения значения величины, в частности, это процесс экспериментального получения одного или более значений величины, которые

могут быть обосновано приписаны величине [14]. Измерение ограничено определением величин, тогда как термин «испытание» используют в более широком смысле как определение характеристик посредством измерений или других средств, таких как количественный анализ, классификация или определение наличия или отсутствия характеристики.

В исследованиях по измерению и оценке качества [183] указывается, что качество всегда определяется в сравнении с принятым эталоном, которым могут выступать: метрологические эталоны измерений – метры, килограммы и т. п., стандартные требования, ожидания и подобное. Оценочные суждения могут иметь смысловые вербальные значения, например, высокое качество, среднее качество, низкое качество и подобные, так и числовые величины (в баллах или других единицах измерения). Сравнительный уровень зависит от базы сравнения. Таким образом, при оценке используется принцип сравнения [183]. Измерения могут быть качественного или количественного характера, объективными в результате замеров и субъективными на основе суждений человека. Измерение качества базируется на измерении свойств объекта. Оценивание есть функция от результатов измерения, результат анализа, поэтому измерение предшествует оцениванию. Суть оценивания – в определении соответствующей (экономической, социальной и др.) значимости измеренных свойств объектов. Таким образом, измерение – численная и количественная величина характеристики или показателя. Оценка используется для характеристики данных и информации на основе измерений для оценки успеха или неудачи. Оценка также может проводиться без численного измерения [137].

Обзор научной литературы показывает, что методология оценки качества в целом представляется как совокупность разнообразных методов и подходов к оцениванию качества продукции [183;185]. Однако понятие методологии гораздо шире и включает принципы, закономерности и взаимосвязанные элементы. В связи с этим автор будет придерживаться следующего определения методологии для оценки качества управления (КУ) организации

(О) как совокупности элементов, включающих методы и инструменты оценки качества, имеющие общие принципы и предназначенные для достижения целей в области качества в соответствии с концепцией Всеобщего управления качеством.

Методологии оценки КУ О должна быть построена на принципах:

- максимальной достоверности и надежности оценки уровня КУ О,
- пригодности для принятия решений в области качества;
- сравнения с эталоном для установления степени соответствия требованиям;
- ориентации на объективные количественные измерения присущих свойств КУ О;
- достаточности объемов количественных данных величин оценок, позволяющих применять математическо-статистический аппарат оценки.

Методология оценки качества управления организации включает следующие элементы.

1. Формирование набора присущих свойств КУ О, максимально объективно характеризующих КУ О.
2. Операционализация свойств КУ О, включающая установление показателя или совокупности показателей характеристик присущих свойств КУ О, максимально объективно отражающих свойство КУ О; определение эталона или критерия оптимального уровня показателя для определения степени соответствия; разработку методов измерения характеристики, формирование шкал для количественной оценки в баллах.
3. Формирование интегрального показателя КУ О.
4. Анализ показателей КУ О для разработки мероприятий по достижению целей в области качества.

Каждый элемент должен включать совокупность методов и инструментов.

В научной литературе пока не встречается в достаточной мере комплексного подхода к количественной оценке качества управления.

Для раскрытия первого элемента методологии оценки КУ О устанавливается состав свойств объекта. Качество управления О представляет собой уровень следующих свойств:

- результативности объекта (достижение установленных целей) управления (организации) в сравнении с некоторой базой (с предшествующим периодом или с сопоставимыми организациями);
- соответствия управления определенным критериям, установленным стандартами;
- выполнения функций управления в рамках процессного подхода;
- патологичности менеджмента (наличия в организации устойчивых причин целенедостижения);
- уровня инверсности (наличия в организации иерархических несоответствий).

Такое определение ориентировано на формирование методических подходов к определению уровня качества управления на основе количественных оценок.

Иными словами, если исходить из такого определения качества управления, то становятся достаточно очевидными подходы к его измерению, а именно пять подходов:

- *«стандартный» подход*. Заключается в исследовании соответствия управления конкретной организации неким стандартам, разработанным и принятым международным сообществом или национальными социальными институтами. Примеры подобных стандартов: качественное управление на основе стандарта ISO 9001, экологический менеджмент на основе стандарта ISO 14001, менеджмент производственной безопасности и охраны здоровья на основе стандарта OHSAS 18000, социальный и этический менеджмент на основе стандартов SA 8000, ISO 26000 или SMETA, менеджмент энергосбережения на основе стандарта ISO 50001, а также отраслевые стандарты ISO/TS 16949 (автомобильная промышленность), AS 9100

(аэрокосмическая промышленность), ISO 29001 (нефтегазовая промышленность), ISO 22000 (пищевая промышленность) и другие [264]; международный стандарт — принимается как эталон, и усилия организаций сводятся к тому, чтобы их управление соответствовало этим стандартам. В случае соответствия можно считать качество управления соответствующим мировому уровню. Этот подход можно обозначить как SOA – Standard Oriented Approach;

– *результатный («целедостижительный») подход*. Как известно, цель и результат соотносятся как желаемое и действительное. Цель формируется до начала процесса ее достижения. Процесс достижения цели рано или поздно заканчивается, получается некий результат, чаще всего отличающийся от первоначально сформулированной цели. Для оценки качества управления необходимо оценить степень достижения целей (результат), сформулированных для организации руководством. Полученный результат позволяет считать цель достигнутой, значит, качество управления высокое. Цели можно трактовать по-разному, от достижения определенного уровня рентабельности организации до выполнения организацией каких-либо социальных функций.

В этот континуум укладываются сколь угодно изощренные методы оценки экономических результатов деятельности, экономической и любой другой эффективности. В рамках этого подхода существуют различные международные и национальные методики: Премия Деминга, Национальная премия имени Малкольма Болдриджа, Европейская премия по качеству, Японская премия по качеству, премия Правительства РФ в области качества [178]. Критерии этих премий в основном совпадают и ориентированы, прежде всего, на качество продукции. Считается, что высокое качество продукции предполагает наличие в организации управления высокого уровня [222].

Можно оценивать и экономические результаты деятельности организации как признак высокого или низкого качества управления, как степень

достижения поставленных целей. Но и здесь жесткой увязки одного с другим может и не быть.

В целом этот подход можно обозначить как подход ТОА – Target Oriented Approach.

– *«функциональный» подход*. Оценивается уровень выполнения отдельных функций управления (здесь и далее систематизация функций приводится в соответствии с разработками научной школы Санкт-Петербургского государственного экономического университета, в частности в соответствии с учебником «Теория менеджмента» А.Н. Цветкова [320]): целеполагания, планирования, организовывания, контроля, регулирования, мотивирования, разработки и принятия решений, установления коммуникаций.

Качество управления в рамках «функционального» подхода определяется тем, насколько эффективно выполняются в организации перечисленные функции, насколько их выполнение методически обеспечено. Этот подход может быть обозначен как FOA – Functions Oriented Approach.

Первые три подхода предполагают оценку «очевидного» качества управления (чем выше показатели, тем «лучше» управления). Они очень хорошо подходят для того, чтобы показать «товар лицом», отчитаться перед стейкхолдерами или верхними уровнями управления (например, в рамках холдинга).

Эти подходы ориентированы на оценку качества управления в «краткосрочном» периоде, то есть в момент, когда производится сравнение с эталонами или выполняются расчеты и интерпретации целевых показателей.

Если же оценивать качество управления в «долгосрочном» периоде, в течение которого происходило становление менеджера, формировался его менталитет, создавалась и развивалась организация, царящие в ней порядки и способы взаимодействия, наконец, организационная культура, то необходимы более тонкие подходы, основанные на оценке неких имманентных характеристик управления.

«Долгосрочное» качество управления (можно назвать его стратегическим) базируется на тщательно выстроенной системе регулярного менеджмента, характеризуется потенциалом организации, ее способностью самостоятельно, в автоматическом режиме, сконцентрироваться для достижения цели [311].

«Неправильное» организационное поведение, сформировавшееся в результате деятельности организации в продолжительном временном периоде (то, что «сложилось», то, как «принято»), выражается в организационных патологиях, или патологиях менеджмента, которые становятся в организациях причинами устойчивого целенедостижения [226] – менеджеры действуют «как обычно» или «как принято», а цели достичь не могут.

Поэтому целесообразно дополнить ранее приведенные подходы к оценке качества управления еще двумя (их условно можно назвать «тонкими»):

– *«патологичностный» подход.* Качество управления идентифицируется путем оценки уровня *патологичности* менеджмента (отсюда такое странное название, не вполне благозвучное; но действительно необходимо оценить *патологичность*). Подробно понятие патологии и патологичности менеджмента рассматривается в п. 2.4, а операционализация патологичностного подхода представлена в других работах автора.

В настоящее время существует и используется в аналитической деятельности методика оценки патологичности менеджмента [216;309;314;328]. Методика базируется на перечне патологий менеджмента (свыше 20 патологий) и предполагает экспертную оценку состояния этих патологий по разработанным автором методики шкалам. В итоге рассчитывается уровень патологичности менеджмента организации (баллы). Пока слабо проработан вопрос об интерпретации полученных количественных оценок, но работы в этом направлении продолжают. Этот подход можно обозначить как подход РОА – Pathology Oriented Approach»;

– *«инверсионный» подход* основан на измерении *инверсионности* менеджмента. Инверсии в менеджменте – это такие изменения в иерархической

системе или состояния в иерархии, при которых низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней, подчиненной позиции.

Основоположником исследований в этом направлении можно с полным правом считать Д.А. Севостьянова, который в своей монографии «Инверсивный анализ в управлении» [257] теоретически проработал эту проблематику. Инверсии в менеджменте нарушают один из основополагающих принципов управления – принцип иерархии, что способствует нарастанию напряженности внутри организации и, скорее всего, будет способствовать снижению качества управления. Управление может характеризоваться *большим* или *меньшим* уровнем инверсности.

Чем меньше степень инверсности, исчисленная с помощью определенного инструментария, чем больше взаимосвязей внутри организации соответствуют *ордеру* (первоначально установленному порядку иерархичности) [257], тем выше уровень управляемости и качество управления. Методик измерения уровня инверсности пока не разработано, но исследования в этом направлении ведутся. Этот подход предполагает аналитическое проникновение в самую «сердцевину» управления: в отношения между людьми в процессе реализации их организационных взаимодействий. Это – подход ЮА – *Inversions Oriented Approach*.

При оценке качества управления, кроме общепринятых подходов (SOA и TOA), для большей адекватности оценки следует применять пока малоизвестные и слабоструктурированные подходы POA и ЮА. Следует теоретически проработать вопрос интегрирования оценок в рамках всех пяти подходов и возможности конструирования интегрального показателя качества управления.

Качество управления – настолько комплексное понятие, что измерить его с помощью одного подхода невозможно. Перечисленные подходы могут использоваться для достаточно глубокой оценки качества управления, а их

совместное использование обеспечивает комплексность подхода к измерению качества управления.

Если у руководителей организации есть желание действительно повышать качество *своего* управления, а не просто отчитываться перед кем бы то ни было, то надо применять именно такой комплексный подход (рисунок 2.1).

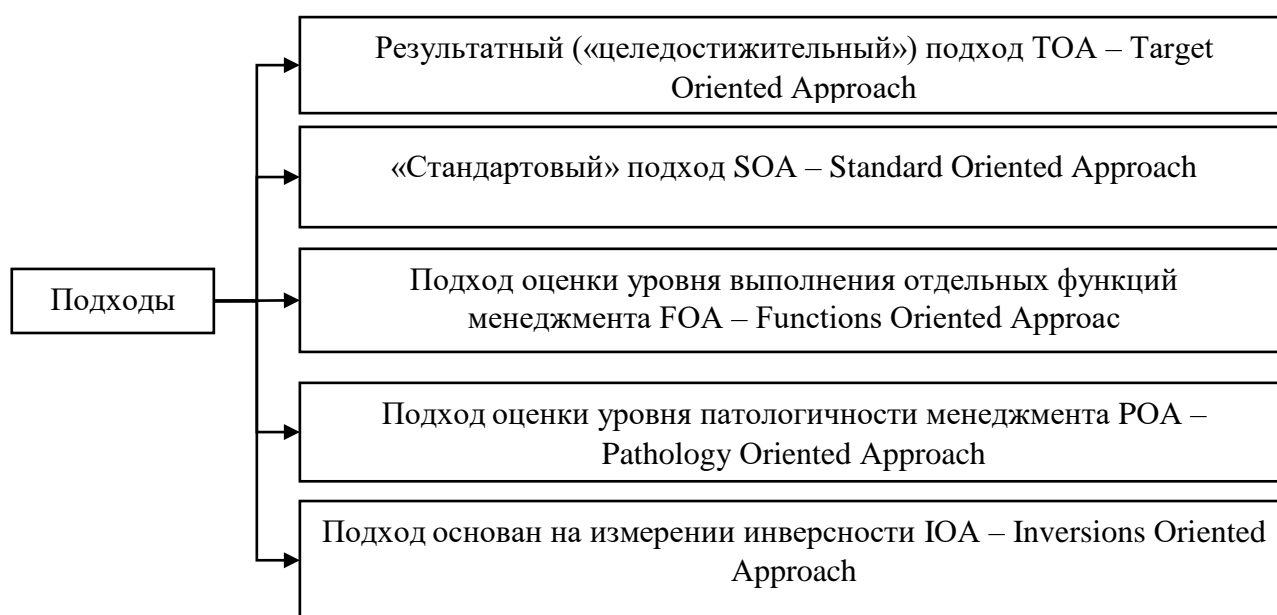


Рисунок 2.1 – Основные подходы к понятию «качество»

(авторский рисунок)

Этап операционализации каждого свойства представлен далее в п. 2.2–2.4 и более подробно для латентных свойств в гл. 3 и 4. Это позволит сформировать комплексную методику единичных показателей и интегральной квалиметрической оценки, представленную в гл. 5, необходимых для анализа уровня и выработки мероприятий по улучшению.

2.2. Оценка качества управления: результатный и стандартный подходы

Как было показано в п. 2.1, оценка качества управления носит комплексный характер и могут быть различные подходы к этой оценке. В

рамках данного пункта диссертации показано, каким образом могут быть реализованы результатный («целеориентированный») и стандартный подходы.

Результатный подход. Проблема оценки результата деятельности социально-экономической системы (организации, предприятия, некоторой интеракции, например выполнения проекта) до сих пор не решена, несмотря на многочисленные и продолжительные усилия как практиков в области экономики и управления, так и научного сообщества. Для разных целей разными субъектами и объектами управления используются различные подходы. И ответ на вопрос «Какими показателями и методами измерять результат предприятия?» требует ответа на встречный вопрос «А для каких целей такая оценка нужна?», поскольку от целей измерения результативности будут зависеть и состав показателей, и методы оценивания.

Рассмотрим возможность оценки качества управления предприятия через оценку его результативности. Достаточно очевидно, что вывод о качестве управления предприятия можно сделать, оценив его результативность: получен запланированный результат, достигнута поставленная цель, значит, управление предприятия сработало эффективно, а качество управления можно охарактеризовать как высокое.

Этот тезис чаще всего не вызывает у практикующих руководителей и части научного сообщества сомнений и представляется достаточно очевидным.

Но при таком подходе возникают несколько вопросов.

1. Какие показатели и методы следует использовать для оценки результата?
2. Какие результаты (экономические или социальные) наиболее адекватно будут характеризовать именно качество управления?
3. Качество какого управления (стратегического или операционного) будет оцениваться?
4. Какие субъекты (внешние или внутренние) будут осуществлять оценку?

Результатный подход к оценке качества управления можно интерпретировать как формирование вывода о том, «хороша» возглавляемая менеджментом компания или «плоха».

Существует хронологическая систематизация взглядов на то, что такое «хорошая» организация с позиций общества в целом [131;130].

1870–1900-е годы.

– Крупнейшие американские промышленники считают «хорошую компанию» элементом просвещенной олигополии. По их мнению, кооперация на олигопольном рынке сдерживает дестабилизирующую общество конкуренцию.

– Корпорации патерналистского типа следят за здоровьем и духовным совершенствованием своих сотрудников.

1906 год. Эптон Синклер в романе «Джунгли» разоблачает безнравственность корпораций. Книга вызвала сильный резонанс: комиссия Сената расследует ситуацию на бойнях; ужесточены правила контроля качества пищевых продуктов. Но условия труда не изменились.

1913 год. Джеймс Кэш Пенни, основатель и владелец сети универмагов J.C. Penney, утверждает кодекс поведения, который обязывает сотрудников «отдавать все силы служению обществу, чтобы люди были абсолютно довольны».

1914 год.

– Генри Форд обещает снизить продолжительность рабочего дня до 8 часов и удвоить зарплату для большинства работников до 5 долларов в день. Этими мерами Форд хочет превратить рабочих в потребителей – обеспечить массовому производству массовый рынок. Промышленники осуждают Форда.

– Многие крупные компании реализуют умеренные программы участия в прибыли и предоставления акций сотрудникам, что утихомиривает профсоюзы и предотвращает трудовые конфликты.

1933 год. «Новый курс» Рузвельта сдерживает ценовую конкуренцию, регулирует банковскую сферу операции и заставляет компании идти на

переговоры с профсоюзами. Подавляющее большинство бизнесменов против этих популистских мер.

1935 год. По ходу расследований в Конгрессе становится известно, что накануне Великой депрессии зарплаты руководителей резко подскочили. Разгораются споры о том, как распределять прибыль между инвесторами, руководителями предприятий и сотрудниками.

1940-е годы.

– Лучшие компании уменьшают норму прибыли, выполняя государственный оборонный заказ.

– Общество считает, что хорошие компании отличаются творческим духом и умением создавать технические инновации, столь важные для оборонной промышленности.

– Когда обстановка стабилизируется, формируется идеализированное представление о найме как о договоре между работником и нанимателем: лояльность в обмен на средства к существованию.

1950-е годы. Хорошие компании производят хорошую продукцию (бытовые электроприборы, автомобили и другие предметы комфортного быта), которая повышает уровень жизни зарождающегося среднего класса.

1955 год.

– В представлении руководителей бизнеса «большое» становится синонимом «хорошего». Появляется первый индекс крупнейших компаний Fortune 500, первую строчку в котором занимает General Motors.

– Считается, что даже реклама играет положительную социальную роль: заставляя людей желать лучшего, она повышает стандарты жизни.

1964 год. Принят закон о гражданских правах, запрещающий дискриминацию работников по таким критериям, как раса, цвет кожи, религиозные убеждения, пол. Через год у крупной компании появляется первый чернокожий директор.

1965 год. В своей книге «Опасен на любой скорости» Ральф Нейдер обвинил в GM и другие автомобильные компании в том, что они выпускают

небезопасные машины. Новым критерием хорошей фирмы становится безопасность продукции.

1970-е годы.

– Компании пытаются выжить в условиях «стагфляции» (стагнации и инфляции) экономики. В это время о компании судят по ее производственным показателям.

– Успех японских товаров побуждают хорошие компании перенимать методы японских производителей с их вниманием к качеству.

1980-е годы. Под давлением глобальной конкуренции руководители все чаще выбирают в качестве единственного критерия хорошей компании показатель акционерной стоимости.

1990-е годы.

– Идея ответственности бизнеса перед обществом становится все более популярной. Теперь хорошие компании – это те, где есть отделы, которые занимаются соответствующими программами.

– Успех Силиконовой долины приводит к переосмыслению концепции хорошей компании: теперь главный критерий – новаторство.

– Общество все больше узнает о патогенной системе и вреде, который компании наносят природе. Это заставляет корпорации тщательно контролировать своих поставщиков.

XXI век.

– Социальные предприниматели и глобальные корпорации считают, что решать проблемы развивающегося мира можно только новаторскими способами, и видят в этом заманчивые перспективы для своего бизнеса.

– Компании по-новому формулируют свою миссию: теперь они говорят о необходимости не только развивать бизнес, но и работать на благо общества.

– Хорошие компании являются гибкими и «шустрыми» (agile).

– В хороших компаниях превалирует аналитический взгляд не «вовне», а «вовнутрь»: качество управления важнее анализа конкурентной среды (Ф. Лалу).

В России понятие «хорошей» с точки зрения результатов компании (а точнее, государственного предприятия, поскольку XX век для России прошел в условиях социалистической системы, которая не предполагала наличие «компаний», а только государственных и кооперативных (колхозы) предприятий) было тесно связано с выполнением государственного плана, который носил директивный характер.

Результат, достижение цели – выполнение, а еще лучше – перевыполнение, установленного предприятию вышестоящими организациями плана. Поэтому представление о руководителе и качестве его управления целиком зависело от процента выполнения плана.

Таблица 2.1 – Эволюция отчетности компаний во времени

Реперная точка	Виды отчетности					
	финансовая отчетность	примечания руководства	отчет о корпоративном управлении и вознаграждениях	экологический отчет	отчет об устойчивом развитии	интегрированный отчет
1960	+					
1980	+	+	+	+		
2000	+	+	+		+	
2020	+	+	+		+	+

Источник: [349].

Эволюция представлений о «хорошей» и «плохой» компании в течение XX века прошла путь от оценки финансово-экономических показателей до попыток оценить корпоративную социальную ответственность компании, сформировав интегрированную отчетность. Наилучшим образом эта эволюция отражается через изменение отчетности компаний (таблица 2.1).

Как видно из таблицы 2.1, финансовая отчетность присутствует во всех реперных точках, поэтому экономические показатели результата деятельности должны иметь приоритет в оценке результата, достигнутого управлением.

Для оценки финансового положения организации используются многочисленные показатели, которые можно систематизировать по группам [154].

1. Показатели ликвидности:

- коэффициент покрытия;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- чистый оборотный капитал.

2. Показатели финансовой устойчивости:

- коэффициент автономии;
- коэффициент финансирования;
- коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами;
- коэффициент маневренности собственного капитала.

3. Показатели деловой активности:

- коэффициент оборачиваемости активов;
- коэффициент кредиторской задолженности;
- коэффициент дебиторской задолженности;
- коэффициент материальных запасов;
- коэффициент основных средств;
- коэффициент собственного капитала;
- сроки погашения кредиторской и дебиторской задолженности.

4. Показатели рентабельности:

- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность инвестиций;
- рентабельность продукции.

Показатели приведенного кортежа в разной степени характеризуют результат деятельности менеджеров и в разной степени применимы для результатного подхода к оценке качества управления. Очевидно, что в общий

перечень показателей результатного подхода войдет только часть перечисленных показателей.

Исторически сложилось так, что экономическими критериями были определенные финансовые показатели, прежде всего, *рентабельность инвестиций* (return-on-investment, ROI). К концу XX века система финансовых критериев оценки деятельности организации становится достаточно высокоразвитым инструментом управления [140].

Чаще всего упоминаются в теории и на практике и наиболее проработаны методически следующие финансово-экономические показатели оценки результативности организаций [101].

Экономическая добавленная стоимость (EVA – Economic Value Added). Самый известный и распространенный из всех существующих показателей, предназначенных для оценки процесса создания предприятием стоимости или его результативности. EVA – это чистая операционная прибыль после уплаты налогов (NOPAT) за вычетом затрат на капитал. Формула расчета

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC, \quad (2.1)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль после уплаты налогов;

WACC – средневзвешенная цена капитала;

IC – инвестированный капитал

Добавленная рыночная стоимость (MVA) – разница между оценкой котируемой на фондовом рынке компании и суммы авансированного капитала (собственного и заемного). Другими словами, это рыночная оценка используемого заемного и собственного капитала. Рассчитать этот показатель можно следующим образом [205]:

$$MVA = \text{Рыночная стоимость капитала} - \text{Инвестированный капитал}. \quad (2.2)$$

Совокупная доходность акционеров (Total Shareholder Returns, TSR) является полезным обобщающим показателем для оценки годовых результатов создания благосостояния акционеров [266]. Данный показатель представляет собой норму доходности акционеров в результате изменения курсов акций и начисления дивидендов.

Значение данного показателя в большей степени зависит от конъюнктуры фондового рынка, чем от конкретных управленческих решений руководства: для целей относительного анализа показатель совокупного дохода акционеров обычно сравнивается с данными компаний-аналогов, скорректированными на уровень риска, либо широко используемыми ориентирами (средний показатель по отрасли, индексы рейтинговых агентств). Если результаты относительного анализа положительны, можно сделать вывод о том, что на управленческие решения, принятые в текущем году, рынок капитала отреагировал благоприятно, и, следовательно, руководство обеспечило создание стоимости акционерного капитала [249].

Годовое значение TSR рассчитывается как изменение курса плюс дивиденды по первоначальному курсу. Математически TSR можно выразить как:

$$[(SP_1 - SP_0 + D) : SP_0] \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

где SP_1 – цена акции в конце периода;

SP_0 – цена акции в начале периода;

D – дивиденды, выплаченные в течение периода.

Доходность инвестиций на основе денежного потока (Cash Flow Return on Investment – CFROI) первоначально была разработана HOLT Value Associates (с января 2002 г. – CFSB Holt, Chicago) и является концепцией экономической прибыли, основанной на корпоративной эффективности/оценке (движении денежной наличности). Главным образом используется инвестиционными менеджерами и корпорациями.

CFROI обычно рассчитывается на годичной основе и сравнивается со скорректированной на инфляцию стоимостью капитала, для того чтобы определить, получила ли корпорация прибыль, превосходящую стоимость капитала [340]. Используя CFROI, можно сравнивать компании с несхожими структурами активов, по секторам и во времени.

Достоинство CFROI заключается в том, что этот показатель связывает измерение результата с фактором, который инвесторы ценят более всего: способность корпорации генерировать денежные средства [316].

Отечественные аналитики, в частности Н.И. Климкович [140], отмечают следующие недостатки показателей финансовой группы:

- традиционные финансовые показатели отражают деятельность компании в предыдущие периоды и могут привести к принятию опрометчивых решений, например, на основе экстраполяции;
- финансовые показатели не учитывают интеллектуальный капитал компании, эффективность ее бизнес-процессов, показатели удовлетворенности клиентов;
- финансовые показатели малопонятны большей части сотрудников компании, поэтому они не видят связи между своими трудовыми усилиями и цифрами финансовой отчетности;
- традиционная система финансовых показателей не отражает тенденции развития внешней среды организации (конъюнктура рынка, поведение конкурентов и потребителей).

Совет конкурентоспособности Гарвардской бизнес-школы (The Harvard Business School Council on Competitiveness) отмечает, что чрезмерная ориентация на финансовые показатели приводит к неадекватным управленческим решениям, в частности, в области инвестиционной политики: руководство в этих условиях ориентируется на краткосрочные инвестиции, которые влияют на текущую стоимость акций, что неверно со стратегической точки зрения [154].

Финансовые показатели дают адекватное представление только о реально получаемых доходах, что приводит к недооценке инвестиций в нематериальные активы: инновационные процессы, повышение квалификации сотрудников, обслуживание клиентов, поскольку доход от них измерить сложно.

Ориентация в оценке результативности организаций на финансовые показатели приводит к формальной неэффективности организаций с

дорогостоящими материальными активами: предприятия добывающей промышленности, производство товаров массового спроса с сильными брендами, кино- и телекомпании. Для того чтобы измерить реальную стоимость активов этих компаний, необходимы дорогостоящие финансовые инновации (такие как враждебные тендерные предложения, выкупы с помощью займов, выпуск «мусорных» облигаций).

Акционеры также недовольны информацией, поступающей в виде финансовых отчетов о прошлой деятельности компаний. Они хотят иметь информацию, которая поможет им прогнозировать будущие результаты деятельности той компании, в которую они сделали инвестиции (или намереваются их сделать).

Исследования, проведенные Renaissance Worldwide и журналом *CFO Magazine* среди 200 крупнейших западноевропейских компаний, свидетельствуют, что около 50% компаний создают собственные системы оценки эффективности, которые базируются исключительно на системе финансовых показателей [140].

В России при анализе оценки результативности организаций менеджеры в 90% случаев в своей деятельности руководствуются исключительно финансовыми показателями. Кроме того, финансовые показатели являются ключевыми при оценке кредитоспособности, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности отечественных предприятий финансово-кредитными учреждениями, потенциальными инвесторами, государственными органами власти и т. п.

То есть в настоящее время становится достаточно очевидно, что ориентироваться в оценке результата, достигнутого руководством только на экономические показатели нельзя.

Какие дополнительные показатели должны быть использованы для оценки качества управления по результатному подходу?

Лучшие компании не хотят только зарабатывать деньги; их многолетнее процветание объясняется тем, что в своем бизнесе они руководствуются не только финансовой, но и социальной логикой.

Компании, которые ориентируются на социальную логику, берут на себя ответственность за то, что экономисты всегда считали внешними последствиями экономической деятельности. В приоритет они ставят общественное благо, что не всегда прямо связано с производством и продажей продукции и услуг. Если финансовая логика требует максимизировать рентабельность капитала, то главная идея социальной ответственности – гармонично сочетать интересы общества и финансовые цели бизнеса.

Концепция социально-ответственного управления и на Западе, и в России находится на стадии формирования. Ее внедрение осуществляется, как правило, в рамках крупных корпораций. Возможности применения данного подхода на предприятиях малого и среднего бизнеса до сих пор изучены мало, хотя в зарубежной литературе встречается анализ успешного взаимодействия небольших предприятий с заинтересованными субъектами.

Основу современного подхода социальной ответственности корпорации заложила опубликованная в 1953 году книга американского экономиста Г. Бауэна «Социальная ответственность бизнесмена», где автор сформулировал доктрину социальной ответственности как обязанность бизнесменов проводить ту политику, принимать те решения и следовать тем направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества.

В 80-е годы XX века экономисты Томас Дональдсон и Норманн Боуи ввели в понятийный аппарат термин «социальное соглашение между бизнесом и обществом», они считали, что деятельности корпорации должно быть свойственно стремление к увеличению прибыли, но при этом должны уважаться моральные устои общества и соблюдаться права человека [213].

Сегодня уже стало достаточно очевидным, что затраты организаций и предприятий на реализацию социальной ответственности воспринимаются как возможности роста, а не как обязанность соблюдения требований регулятивных

актов, нормативных оснований или культурных норм. Считается, что если предприятия станут более открытыми для всех заинтересованных сторон (потребителей, персонала, поставщиков, инвесторов, государства, общественности) и сделают социальную ответственность основой своей бизнес-стратегии, то они достигнут более высоких экономических результатов.

Даже если краткосрочные издержки в связи с реализацией социальной ответственности высоки, в долгосрочной перспективе они могут стабилизировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ организации или предприятия, что непосредственно влияет на увеличение продаж и на позицию на рынке. Для России очень важно, что социально-ответственное поведение способствует созданию дружественных отношений с органами власти.

Реализация социальной ответственности – это добровольно принятые на себя организациями и предприятиями обязанности. По законодательству, предприниматель обязан работать, платить налоги и заработную плату, а решением социальных проблем должно заниматься государство. По формальной макроэкономической логике предприятие ведет себя в высшей мере социально ответственно, если сосредотачивается только на экономических интересах. Еще Г. Форд считал, что значительно правильнее будет трудоустроить инвалидов на производстве и платить им нормальную зарплату, чем делать сколь угодно масштабные отчисления на благотворительность [304] и оставлять социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и организациям.

Тем не менее, число российских компаний, внедряющих в свою деятельность принципы социальной ответственности, постоянно растет. Это может быть объяснено активным продвижением российского бизнеса на международные рынки, а также стремлением компаний сделать свой бизнес более цивилизованным, упрочить репутацию в глазах заинтересованных сторон, снизить уровень нефинансовых рисков. Таким образом, необходима

разработка адаптированной к российским условиям и жизнеспособной модели реализации КСО на уровне предприятия.

Это задача управления и одна из целей функционирования организаций и предприятий. Широко понятая социальная ответственность ориентирована на создание в организациях или на предприятиях условий, способствующих привлечению высокопрофессионального персонала, а также репутационным приобретениям.

Таким образом, правильная реализация социальной ответственности может быть одной из целей управления и в контексте результатного подхода рассматриваться как результат его деятельности.

Таким образом, до настоящего времени не существует единства мнений относительно показателей или показателя оценки результативности организации. Установлено, что состав системы оценочных показателей зависит от отрасли, в которой функционирует предприятие, от стадии его жизненного цикла, от многих других факторов.

Ведутся дискуссии о преимуществах разных способов измерения: с помощью системы показателей или единственного обобщающего показателя, о ресурсном и затратном вариантах измерения результативности. Все это подтверждает не только важность проблемы, но и то, что она далека от своего разрешения.

Оценить результативность по одному показателю невозможно хотя бы потому, что организации имеют множественные и противоречивые цели. Высокие результаты по одному показателю могут сопровождаться низкими результатами по другому показателю. При комплексной оценке результата нужно учитывать достижение ряда целей одновременно. Большинство организаций при этом пытаются использовать сбалансированный подход, сбалансировать показатели.

Наиболее верным представляется все-таки подход к оценке результата деятельности организации или предприятия с позиции некоторой системы показателей.

В итоге стали создаваться концепции, основанные на системе показателей, в частности так называемая сбалансированная система показателей (ССП, или BSC – от англ. Balanced ScoreCard). Эта система позиционируется как инструмент стратегического управления результативностью, как частично стандартизированная форма отчетности, позволяющая менеджерам отслеживать исполнение заданий сотрудниками, а также последствия исполнения или неисполнения. СПИ интерпретирует мировоззрение и стратегию социально-экономической системы через набор взаимозависимых показателей и базируется на системе корпоративных ценностей и принципов, которые должны знать и разделять все сотрудники организации.

Четыре составляющих СПИ позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями [154]. На первый взгляд, многоплановая сбалансированная система может показаться довольно сложной и запутанной, однако на самом деле, правильно составленная, она отражает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии.

СПИ традиционно включает четыре группы показателей [213]:

– финансы/экономика (выручка, операционная прибыль, денежный поток Cash Flow, рентабельность капитала ROI, поступление заказов, экономическая добавленная стоимость EVA, рентабельность продаж ROS, рентабельность собственного капитала ROE). Финансовые показатели сохранены в СПИ, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом;

– рынок/клиенты (индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, доля своевременных поставок, объем продаж новым клиентам, число

рекламаций, число постоянных клиентов, время реакции на рекламации, рентабельность клиентов). Клиентская составляющая в свете ССП рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных, или базовых, показателей результатов успешного претворения в жизнь правильно сформулированной и хорошо выполняемой стратегии;

– бизнес-процессы (доля брака, выручка по новым продуктам, time-to-market, время обработки заказов, производственная себестоимость, доля косвенных затрат, количество заказов через Интернет). Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом. Как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов ССП рассматривает инновационные процессы;

– инфраструктура/персонал (индекс удовлетворенности сотрудников, текучесть кадров, квалификация сотрудников, затраты на обучение персонала, заболеваемость, рационализаторские предложения, выручка на одного сотрудника, время отсутствия на рабочем месте, производительность труда). Эта составляющая ССП определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременные рост и совершенствование. Предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями.

Многие компании, возможно, уже пользуются набором финансовых и нефинансовых показателей для общения с Советом директоров и в отчетах руководству. Использование такого набора показателей позволяет достаточно адекватно оценить результат усилий руководства и использовать его для оценки качества управления.

Четыре составляющие ССП были разработаны так, чтобы удовлетворить требования самых разнообразных компаний и отраслей промышленности. Однако эти составляющие не имеют нормативного характера, а представляют собой некий паттерн, образец, по которому можно выстраивать ССП в конкретной организации.

Перечисленные выше показатели [213] как инструмент оценки результативности организации позволяют учесть как экономические, так и социальные показатели, которые характеризуют качество управления в организации [67]. ССП для конкретной организации должна формироваться из этих показателей, но может быть дополнена показателями, учитывающими отраслевую и иную специфику. Следует заметить, что в совокупности перечисленные показатели достаточно адекватно характеризуют усилия руководства организации и его эффективность. Но имеются и определенные сомнения в адекватности комплекса показателей в целом. Прежде всего, необходимо минимизировать количество показателей, не снижая при этом адекватности оценки результата деятельности менеджеров.

Показатели «выручка», «операционная прибыль» и «денежный поток» по смыслу взаимно пересекаются: следует определить, какой из этих показателей наиболее адекватно характеризует работу менеджеров. Операционная прибыль характеризует усилия руководства организации как по реализации продукции (объем выручки), так и по оптимизации всех издержек, связанных с производством и реализацией продукции (себестоимость и сумма коммерческих и административных расходов). Денежный поток (чистый, NCF – Net Cash Flow) характеризует работу в основном финансовых менеджеров организации. Наиболее адекватным показателем из этих трех будет операционная прибыль как результат усилий и по увеличению объемов реализации (выручки), так и по сокращению любых издержек, связанных с основной деятельностью организации.

Показатель «Поступление заказов» отражает количество заказов, поступающих в организацию, дублирует такие показатели, как «Выручка» или

«Денежный поток», и не является необходимой характеристикой усилий менеджеров организации.

В группе показателей «Рынок/клиенты» также имеются показатели, перекрывающие друг друга. Удовлетворенность клиентов можно оценить такими показателями, как «Доля своевременных поставок», «Число рекламаций», «Число постоянных клиентов», «Время реакции на рекламации». Можно с полным основанием считать, что перечисленные четыре показателя полностью перекрывают показатель «Индекс удовлетворенности клиентов». Если же этот индекс строится с учетом своевременности поставок, количества рекламаций, лояльности клиентов и времени реакции на рекламации, то тогда перечисленные четыре показателя не нужны. Во всяком случае построить индекс удовлетворенности клиентов с учетом перечисленных факторов несложно.

Показатель «Рентабельность клиентов» характеризует эффективность действий руководства в работе с клиентами и его целесообразно оставить в составе ССП.

В группе показателей «Бизнес-процессы» лишними являются такие, как «Число заказов через Интернет». В настоящее время работа организации с клиентами через Интернет не является чем-то прорывным, поэтому можно считать этот показатель утратившим свою актуальность для оценки уровня качества управления организации.

Показатель «Производственная себестоимость» является излишним, поскольку учитывается в группе экономических показателей при определении операционной прибыли.

В группе показателей «Инфраструктура/персонал» показатель «Индекс удовлетворенности персонала», скорее всего, должен включать текучесть кадров и заболеваемость. Если сотрудники часто болеют, то они, скорее всего, работают в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях. Если повышается текучесть кадров, то это также указывает на низкий уровень удовлетворенности сотрудников.

Из двух показателей «Производительность труда» и «Выручка на одного сотрудника» целесообразно оставить один на усмотрение пользователей ССП.

Такие показатели, как «Квалификация сотрудников» и «Затраты на обучение персонала», достаточно тесно взаимосвязаны. Если квалификация сотрудников изначально низкая, то целесообразно делать вложения в обучение персонала. Если руководству организации удалось сформировать высококвалифицированный кадровый состав организации, то это характеризует управление наилучшим образом [141]. В этом случае затраты на обучение персонала будут менее значительными, но они все равно необходимы для поддержания высокой квалификации персонала.

Оценить квалификацию персонала достаточно просто с формальных позиций (например, через уровень образования, долю сотрудников, имеющих профильное образование и т. п.). Но формальной оценки недостаточно, а неформальная оценка (например, способность выполнять функции с минимальным уровнем брака, владение некоторыми ключевыми компетенциями и т. п.) представляет собой непростую задачу и требует разработки дополнительных специальных методик.

Показатель «Рационализаторские предложения» сформулирован не совсем корректно с точки зрения технологии его оценки. Должно оцениваться не наличие или отсутствие рационализаторских предложений, а их количество на одного сотрудника как показатель развития творчества и достижительной мотивации у сотрудников организации, что можно считать заслугой его руководства.

Измерение показателя «Время отсутствия на рабочем месте» требует очень серьезных усилий со стороны мидл-менеджмента и супервайзеров. В принципе отсутствие сотрудника на рабочем месте нарушает ход производственного процесса, но может быть немотивированным (абсентеизм), а может быть вызвано производственной необходимостью (консультация с коллегами, решение производственных вопросов в другом структурном подразделении и т. п.). Если оставлять этот показатель в составе ССП, то

необходимо формировать его как долю времени отсутствия на рабочем месте от общего рабочего времени. При исчислении данного показателя необходимо определять время немотивированного отсутствия сотрудника на рабочем месте, а это связано с организацией жесткого контроля со стороны супервайзеров или установкой фиксирующих технических систем, что может оказаться весьма затратным. В этом случае система контроля окажется, скорее всего, неэффективной, поскольку выигрыш от сокращения потерь рабочего времени будет ниже затрат на систему контроля.

Кроме перечисленных показателей, целесообразно дополнить ССП некоторыми новыми показателями, адекватно характеризующими качество управления в организации. Такими показателями могут быть следующие.

1. *Фондоотдача.* Как известно, этот показатель характеризует эффективность использования предприятием находящихся в его распоряжении основных фондов: технологического оборудования, зданий и сооружений. Рассчитывается фондоотдача как соотношение выручки предприятия и стоимости (среднегодовой) его основных фондов. Этот показатель отражает качество управления, поскольку, чтобы повысить фондоотдачу, необходимо либо более интенсивно использовать оборудование, что входит в задачу менеджеров всех уровней, либо избавиться от ненужного оборудования, что также является результатом управленческих решений.

2. *Создание социально привлекательных рабочих мест.* Этот показатель характеризует социальную ответственность руководства предприятия. В принципе можно оперировать показателем количества любых созданных рабочих мест, но этот показатель будет расти при снижении, например, уровня автоматизации производства, когда происходит переход от механизированного или автоматизированного труда к ручному труду, то есть по вектору, обратному общим тенденциям научно-технического прогресса. Поэтому значение имеет социальная привлекательность труда, прежде всего, такого, который требует повышенных интеллектуальных усилий.

3. *Платежеспособность.* Существуют три показателя для оценки платежеспособности предприятия: текущая ликвидность (коэффициент покрытия; англ. – current ratio, CR), быстрая ликвидность (коэффициент быстрой ликвидности; англ. – quick ratio, QR) и абсолютная ликвидность (коэффициент абсолютной ликвидности; не находит широкого распространения в зарубежной практике). Все эти показатели характеризуют способность предприятия оплачивать свои текущие обязательства, не прибегая к дополнительным займам. Наилучшим образом для характеристики качества управления подходит коэффициент быстрой ликвидности, поскольку не включает товарные запасы, которые могут восприниматься как замораживание средств и их увеличение не является позитивной характеристикой действий менеджеров. Этот показатель отражает умение руководства организации успешно манипулировать свободными средствами предприятия, размещая их в форме краткосрочных финансовых вложений.

Таблица 2.2 – Система сбалансированных показателей для российского промышленного предприятия

№ п/п	Группа показателей	№ п/п	Показатель
1	Финансы/ экономика	1.1	Операционная прибыль EBIT
		1.2	Экономическая добавленная стоимость EVA
		1.3	Рентабельность продаж ROS
		1.4	Рентабельность собственного капитала ROE
		1.5	<i>Платежеспособность*</i> (коэффициент быстрой ликвидности QR)
2	Рынок/ клиенты	2.1	Индекс удовлетворенности клиентов
		2.2	Доля рынка
		2.3	Объем продаж новым клиентам
		2.4	Рентабельность клиентов
3	Бизнес-процессы	3.1	Доля брака (выход годной продукции)
		3.2	Выручка по новым продуктам
		3.3	Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM)
		3.4	Время обработки заказов
		3.5	Доля косвенных затрат
		3.6	<i>Фондоотдача*</i>

4	Инфраструктура/ персонал	4.1	Индекс удовлетворенности сотрудников
		4.2	Выручка на одного сотрудника
		4.3	Затраты на обучение персонала
		4.4	Квалификация сотрудников
		4.5	Количество рацпредложений на одного сотрудника
		4.6	Создание социально привлекательных рабочих мест*
Всего показателей		21	

Авторская таблица.

*Вновь введенные показатели (по сравнению с показателями, предложенными в работе [213]).

С учетом изложенных замечаний можно сделать вывод о возможности использовать систему сбалансированных показателей для оценки результативности деятельности менеджмента организации после некоторой доработки. Для промышленного предприятия система сбалансированных показателей после преобразований может выглядеть так, как она представлена в таблице 2.2.

Приведенные в таблице 2.2 показатели могут быть использованы для оценки качества управления только при наличии базы для сравнения. Такой базой чаще всего являются те же показатели за предыдущий период. То есть показатели рассчитываются в динамике, и тогда можно делать вывод о том, как изменилось качество управления.

Через результативность управляемого объекта качество управления может оцениваться различными стейкхолдерами. В данном контексте под стейкхолдерами имеются в виду субъекты оценки, заинтересованные в том, чтобы более-менее адекватно оценить качество управления в организации. К таким стейкхолдерам относятся следующие.

1. *Бизнес-сообщество* (поставщики, партнеры, конкуренты, вышестоящие уровни управления). Поставщики и партнеры по бизнесу делают выводы о надежности предприятия как партнера; конкуренты – о его опасности как конкурента, вышестоящие уровни – о его надежности как участника более широкой деятельности.

2. *Потребители* результативным считают предприятие, которое выдает надежную, высококачественную продукцию, удовлетворяющую потребности, оперативно реагирует на потребности и обеспечивает надежный сервис. Если уровень таким образом оцененной результативности потребителей устраивает, то они могут сделать вывод о высоком качестве управления в организации.

3. Для *сотрудников* предприятия его результативность проявляется в том, насколько на нем комфортно работать, насколько устраивает уровень зарплаты.

В экономических показателях и социальных характеристиках организации проявляются результаты усилий ее менеджмента. Следовательно, прозрачность организации по перечисленным в таблице 2.3 показателям дает возможность оценить качество ее управления.

Система сбалансированных показателей как методология оценки результативности организации в определенной степени интегрирует экономические и социальные характеристики и в большей мере, чем какие-то другие показатели позволяет судить о качестве управления.

Особо следует коснуться вопроса об интегрировании представленных в таблице 2.3 показателей. Вполне возможно построить шкалы для оценки показателей в баллах и сконструировать на этой основе интегральный показатель, который давал бы представление о качестве управления в целом, исчисленном по результатам деятельности организации за определенный период.

Рассмотрение этого показателя в динамике дает определенное представление о векторе развития и движения менеджмента предприятия. Предположим, что удалось собрать информацию по конкретной организации о динамике показателей ССП, приведенных в таблице 2.3.

Предположим, что удалось собрать информацию по конкретной организации о динамике показателей ССП (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Перечень показателей для оценки результативности организации

№ п/п	Группы показателей и показатели	Базовый период	Отчетный период	Прирост, %
	Финансы/Экономика			
1.1	Операционная прибыль EBIT	141	145	2,8
1.2	Экономическая добавленная стоимость EVA	98	103	5,1
1.3	Рентабельность продаж ROS	15	14	-6,7
1.4	Рентабельность собственного капитала ROE	11	11,5	4,5
1.5	Коэффициент быстрой ликвидности QR	1,0	0,9	-10,0
	Рынок/Клиенты			
2.1	Индекс удовлетворенности клиентов	87	85	-2,3
2.2	Доля рынка	15	16	6,7
2.3	Объем продаж новым клиентам	235	240	2,1
2.4	Рентабельность клиентов	5	6	20,0
	Бизнес-процессы			
3.1	Доля брака (выход годной продукции)	0,08	0,06	-25,0
3.2	Выручка по новым продуктам	265	228	-14,0
3.3	Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM)	5,80	5,20	-10,3
3.4	Время обработки заказов	0,7	0,6	-14,3
3.5	Доля косвенных затрат	0,65	0,67	3,1
3.6	Фондоотдача	1,54	1,43	-7,1
	Инфраструктура/Персонал			
4.1	Индекс удовлетворенности сотрудников	75	78	4,0
4.2	Выручка на одного сотрудника	2,56	2,71	5,9
4.3	Затраты на обучение персонала	4,34	4,25	-2,1
4.4	Квалификация сотрудников	75	87	16,0
4.5	Количество рацпредложений на одного сотрудника	1,2	0,8	-33,3
4.6	Создание социально привлекательных рабочих мест	14	12	-14,3

Авторская таблица.

В таблице 2.3 на основе данных базового и отчетного периода можно рассчитать динамику каждого показателя и по шкалам (пример в таблице 2.4) оценить качество управления по каждому показателю. В шкале устанавливается зависимость между величиной прироста показателя и уровнем качества управления.

Если, например, операционная прибыль выросла на 3%, то качество управления по этому показателю можно оценить в 2 балла.

Таблица 2.4 – Шкала для оценки качества управления по показателю «Операционная прибыль»

Показатель: 1.1. Операционная прибыль EBIT				
Состояние показателя	Отрицательная динамика или нулевой прирост	Прирост 0,1–2,9%*	Прирост 3–5%*	Прирост свыше 5%*
Количество баллов	0	1	2	4

Авторская таблица.

*Приведены условные значения интервалов прироста. Для каждого показателя ССП величина интервала определяется экспертно с учетом характера самого показателя и его динамики.

Для всех показателей ССП должны быть разработаны такие шкалы. Если суммировать эти баллы по всем показателям таблице 2.4, то можно определить некую условную характеристику качества управления в баллах, исчисленную по результатному подходу.

Если в предыдущем периоде эта сумма баллов была ниже, чем в отчетном, то качество управления повысилось (результаты стали лучше). Если интегральная характеристика качества управления в отчетном периоде снизилась, то руководитель должен проанализировать причины и принять меры.

Подробно механизм интегрирования оценок качества управления будет рассмотрен в гл. 5 диссертации.

Стандартный подход. Как было показано в п. 2.1, стандартный подход (SOA – Standard Oriented Approach) предполагает оценку качества управления по его соответствию имеющимся в мировой и отечественной практике стандартам. Этот подход заключается в проверке полноты использования менеджментом организации существующих и действующих в России национальных и международных стандартов, предъявляющих требования к системам менеджмента отдельных функциональных областей менеджмента. Наличие стандартов по системам менеджмента предполагает концентрацию в этих стандартах передового опыта управления организациями, и оценка того,

насколько руководители организации следуют имеющимся стандартам, позволяет сделать вывод об уровне качества управления в организации.

Если руководство организации в своей деятельности базируется на стандартах систем управления, то можно заключить, что используется самый передовой мировой опыт менеджмента, а это, в свою очередь, характеризует качество управления организации как высокое [70].

На Всемирном саммите по устойчивому развитию, проходившем под эгидой ООН в г. Йоханнесбурге (ЮАР) в 2002 г., особо подчеркивалось, что стандарты необходимы для распространения современных методов менеджмента, единых подходов и передовой практики деятельности организаций [182].

Для реализации стандартового подхода к оценке качества управления организаций необходимо решить следующие задачи:

- составить перечень имеющихся стандартов систем менеджмента, необходимый и достаточный для адекватной оценки качества управления организации;
- сформировать инструментарий экспертной оценки степени использования в практике менеджмента конкретной организации стандартов из этого перечня;
- разработать систему идентификации уровня качества управления на основе стандартового подхода.

Следует иметь в виду, что стандарты, о которых пойдет речь далее, являются рекомендательными, а следование им – добровольным. Пока не существует обязательной сертификации менеджмента организаций по большинству стандартов систем менеджмента. Но внедрение систем менеджмента, отвечающих международным требованиям, становится индикатором качества управления организации [68].

Постепенно в бизнес-сообществе следование международным стандартам в области систем менеджмента становится «мейнстримом» и важным критерием для выбора бизнес-партнера. Никто не будет иметь дела с

организацией, не имеющей системы экологического менеджмента или системы менеджмента качества, выстроенных по требованиям соответствующих стандартов.

На сайте международной организации по стандартизации (ISO) [279] приводится перечень стандартов систем менеджмента, насчитывающий 86 позиций. Перечень делится на секторы:

- качество;
- охрана и безопасность;
- здоровье и медицина;
- окружающая среда и энергия;
- промышленность;
- общее управление;
- информационные технологии;
- сервисы.

Очевидно, что для целей стандартового подхода к измерению качества управления, в наибольшей степени подходят стандарты сектора «Общее управление» (General Management). По этому сектору имеется 15 стандартов.

Кроме стандартов сектора «Общее управление», целесообразно для стандартового подхода использовать также некоторые наиболее популярные стандарты систем менеджмента из других секторов [69;182].

В таблице 2.5 приводится перечень стандартов, которые целесообразно учитывать при оценке качества управления по стандартному подходу.

Сертификация по стандартам систем менеджмента *не является* обязательной. От внедрения данных стандартов, как считают их составители, организации могут получать преимущества без прохождения сертификации.

Таблица 2.5 – Перечень стандартов систем менеджмента, разработанных ИСО и подходящих для построения системы оценки качества управления, по стандартному подходу

№ п/п	ИСО	Название стандарта
Стандарты систем менеджмента по сектору «Общее управление» (General Management)		
1	26000	Руководство по социальной ответственности
2	30301	Информация и документация. Системы управления записями. Требования
3	30302	Информация и документация. Системы управления документами. Руководящие указания по внедрению
4	30401	Управление человеческими ресурсами. Системы управления знаниями. Требования
5	34101 - 1	Sustainable and traceable cocoa beans – Part 1: Requirements for sustainability management systems
6	37001	Системы противодействия взяточничеству. Требования и руководство по применению
7	37002	Системы оповещения о нарушениях. Руководящие указания
8	37101	Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента для устойчивого развития. Требования и руководство по применению
9	37301	Системы менеджмента соответствия – требования с руководством по применению
10	41001	Управление оборудованием. Системы менеджмента. Требования и руководство по применению
11	44001	Совместные системы управления деловыми отношениями – Framework
12	44002	Совместное управление деловыми отношениями. Руководящие указания по внедрению ISO 44001
13	55001	Управление активами. Системы менеджмента. Требования
14	55002	Управление активами. Системы менеджмента. Руководящие указания по применению ISO 55001
15	56002	Управление инновациями. Система управления инновациями. Руководство
Стандарты систем менеджмента по другим секторам		
16	9001	Системы менеджмента качества
17	31000	Менеджмент риска
18	50001	Системы энергетического менеджмента
19	27001	Системы обеспечения информационной безопасности
20	45001	Охрана труда и техника безопасности
21	20121	Системы менеджмента событий с учетом уровня устойчивого развития
22	26000	Руководство по социальной ответственности
23	14000	Менеджмент окружающей среды

Авторская таблица.

Представленные в таблице 2.6 стандарты проработаны в различной степени. Некоторые из них существуют как национальные стандарты России и

используются отечественными предприятиями и организациями. Таких стандартов несколько меньше по количеству.

Возникновение этих стандартов происходит на базе авторского перевода существующих стандартов ИСО: российские организации, связанные со стандартизацией, сертификацией и техническим регулированием, переводят международные стандарты на русский язык и принимают их как национальные стандарты (таблица 2.6). Стандарты вводятся в действие Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии при Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации.

Таблица 2.6 – Стандарты систем менеджмента, разработанные на основе стандартов ИСО и имеющие статус национальных стандартов России (ГОСТ Р)

№ п/п	Код	Наименование	Дата ввода в действие	Разработчик
1	ГОСТ Р ИСО 26000	Руководство по социальной ответственности	2013-03-15	Технический комитет по стандартизации ТК 471 «Социальная ответственность»; Академия труда и социальных отношений [10]
2	ГОСТ Р ИСО 30301-2014	Информация и документация. Системы менеджмента записей. Требования	2015-03-01	ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» [12]
3	ГОСТ Р ИСО 30300 - 2015	Информация и документация. Системы управления документами	2016-07-01	ФБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела» Федерального архивного агентства [11]
4	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования	2019-03-01	ФГУП «Российский научно-технический центр информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия» [15]
5	ГОСТ Р 55.0.02-2014/ИСО 55001:2014	Управление активами. Системы менеджмента. Требования	2015-04-01	ООО «Научно-производственное предприятие «СпецТек» [4]
6	ГОСТ Р 55.0.03-2014/ИСО 55002:2014	Управление активами. Системы менеджмента. Руководство по применению ISO 55001	2015-04-01	ООО «Научно-производственное предприятие «СпецТек» [5]

Окончание таблицы 2.6

7	ГОСТ Р 9001-2015	Системы менеджмента качества. Требования	2015-11-01	ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» [6]
8	ГОСТ Р ИСО 31000-2010	Менеджмент риска. Принципы и руководство	2011-09-01	Научно-технический центр «ИНТЕК» [13]
9	ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011	Менеджмент риска. Методы оценки риска	2012-12-01	АНО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» [18]
10	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006	Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования	2008-02-01	ФГУ «Государственный научно-исследовательский испытательный институт проблем технической защиты информации Федеральной службы по техническому и экспортному контролю»; ООО «Научно-производственная фирма «Кристалл» [17]
11	ГОСТ Р ИСО 20121-2014	Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий	2015-12-01	ОАО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» [9]
12	ГОСТ Р ИСО 14001-2016	Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению	2017-03-01	ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» [8]
13	ГОСТ 12.0.230–2007	Система стандартов безопасности труда. Общие требования	2009-07-01	ООО «Центр безопасности и гигиены труда», Федерация независимых профсоюзов России [3]

Авторская таблица.

Таким образом, первоначальный перечень стандартов систем менеджмента, насчитывающий 86 позиций, можно сократить до 13 позиций, перечисленных в таблице 2.6.

Такой выбор можно аргументировать тем, что перечисленные стандарты в настоящее время имеют статус ГОСТов, то есть национальных стандартов, и менеджмент любой организации не может не реагировать на их существование.

При построении инструментария оценки качества управления по стандартному подходу можно, наоборот, расширять этот сокращенный перечень вплоть до 86 стандартов. Но при формировании практически применимого перечня следует руководствоваться условиями необходимости и достаточности. Представляется, что приведенный перечень этим условиям отвечает.

Таким образом, приведенный в таблице 2.6 перечень стандартов может быть положен в основу стандартного подхода к оценке качества управления).

Естественно, что при появлении новых стандартов по системам менеджмента в других сферах деятельности и функциональных областях, они дополнительно могут включаться в перечень стандартов. Это означает, что стандартный подход к оценке качества управления достаточно динамичен.

На основе проведенной аналитической работы по перечисленным стандартам можно выстроить инструментарий оценки качества управления. Этот инструментарий представляет собой совокупность *шкал*, позволяющих экспертно оценить *осведомленность* менеджмента организации относительно стандарта и *степень следования ему* в организации: насколько им руководствуются менеджеры всех уровней.

Изучение содержания стандартов [3;4;5;6;7;8;9;10;11;12;13;15;17;18] позволило сформировать шкалы по всем 13 стандартам систем менеджмента. В таблице 2.7 приводится шкала для оценки степени *ознакомления* менеджмента организации со стандартом.

Таблица 2.7 – Шкала для оценки степени ознакомления со стандартом

Со стандартом ознакомлен			
генеральный директор	топ-менеджмент (генеральный директор и его заместители)	топ-менеджмент и руководители структурных подразделений	менеджмент всех уровней
Экспертная оценка, баллов			
1	2	3	4

Авторская таблица.

Из таблицы 2.7 понятно, что качество управления возрастает (от 1 до 4 баллов) по мере расширения круга ознакомления со стандартом. Иными словами, руководитель сработал хорошо, добившись того, что все причастные к данному стандарту менеджеры ознакомлены со стандартом.

В реальной практике управления шкала может быть изменена с учетом специфики отношений внутри организации. Например, может быть определен контингент руководителей, ознакомление которых со стандартом совершенно необязательно. Тогда шкала должна быть изменена.

Приведенная шкала универсальная для всех 13 стандартов, и все они должны быть по ней оценены.

Степень *следования стандарту* в организации может быть оценена в том случае, если стандарт содержит некоторые существенные моменты, связанные с использованием стандарта. Например, если в стандарте перечислены требования, принципы, цели, обязательства. Тогда степень продвижения стандарта в организации может оцениваться по тому, какая часть этих требований, принципов, целей, обязательств реально используется в практике управления. В таблице 2.8–2.12 приводятся шкалы, позволяющие экспертно оценить степень следования стандарту.

Таблица 2.8 – Шкала для экспертной оценки степени следования принципам социальной ответственности (ГОСТ Р ИСО 26000)

В стандарте перечислено семь принципов социальной ответственности			
В повседневной деятельности менеджмент руководствуется			
двумя и менее принципами	тремя-четырьмя принципами	пятью-шестью принципами	всеми семью принципами
Экспертная оценка, баллы			
1	2	3	4

Авторская таблица.

Качество управления нарастает в соответствии со шкалой от 1 до 4 баллов по мере нарастания полноты использования принципов социальной ответственности. Чем в большей степени используются принципы социальной справедливости, тем лучше «срабатывает» управление.

Таблица 2.9 – Шкала для оценки степени следования рекомендациям стандарта ГОСТ Р ИСО 30300 – 2015 «Информация и документация. Системы управления документами»

Степень следования рекомендациям стандарта			
система управления документами отсутствует	документами управляет специальное подразделение или <i>функционар</i>	при наличии подразделения или функционара по управлению документами имеется <i>ответственный</i> за систему управления документами от топ-менеджмента	при наличии подразделения или функционара по управлению документами и ответственного от топ-менеджмента действует <i>программа обучения</i> методами управления записями для всего персонала
Экспертная оценка, баллы			
1	2	3	4

Авторская таблица.

В стандарте приводятся рекомендации, как должна выглядеть система управления документами, на основании которых сгенерированы градации шкалы. В большинстве организаций имеется система управления документами в виде специального подразделения или функционара, но стандарт предписывает иметь ответственного из числа топ-менеджмента за систему управления документами, а также обучать правилам ведения записей весь персонал организации.

Таблица 2.10 – Шкала для экспертной оценки полноты следования целям устойчивого развития (ГОСТ Р ИСО 37101–2018)

В стандарте перечислено шесть целей (п. 4.5)			
Менеджмент в текущей и стратегической деятельности руководствуется			
двумя и менее целями	тремя-четырьмя целями	пятью целями	шестью целями
Экспертная оценка, баллы			
1	2	3	4

Авторская таблица.

Качество управления нарастает по мере повышения степени следования рекомендациям стандарта.

Таблица 2.11 – Шкала для экспертной оценки полноты выполнения обязательств руководства организации (ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006 «Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования»)

В стандарте перечислено восемь обязательств руководства (п. 5.1)			
В своей деятельности по обеспечению безопасности менеджмент руководствуется			
Двумя и менее обязательствами	Тремя-четырьмя обязательствами	Пятью-шестью обязательствами	Семью-восемью обязательствами
Экспертная оценка, баллы			
1	2	3	4

Авторская таблица.

Разработать по две и более шкал для каждого стандарта не получилось, поскольку лишь пять стандартов устанавливают требования или содержат какие-то принципы, которые можно соблюдать, обязательства, которые должны выполнять руководители при пользовании стандартом.

Таблица 2.12 – Шкала для экспертной оценки полноты выполнения требований стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»

В стандарте перечислено семь требований			
В своей деятельности по обеспечению экологичности менеджмент организации выполняет			
одно-два требования	три-четыре требования	пять-шесть требований	все семь требований
Экспертная оценка, баллы			
1	2	3	4

Авторская таблица.

Иными словами, не все стандарты могут быть формализованы для подобной экспертной оценки. Для 5 стандартов (из 13) такая формализация оказалась возможной. Остальные 8 стандартов оцениваются только по степени информированности руководства организации о содержании стандарта.

То есть пока в рамках стандартового подхода предлагается начальная операционализация оценки качества управления. В данном пункте показан *принцип*, по которому строится инструментарий стандартового подхода. При практическом использовании стандартового подхода возможна более

углубленная операционализация как за счет расширения перечня участвующих в оценке стандартов, так и в корректировке оценочных шкал.

В рамках комплексной оценки качества управления с использованием всех подходов (см.п. 2.1) по стандартному подходу достаточно оценить качество управления по предлагаемой схеме и построить интегрирующий показатель в виде суммы баллов, набранных руководителем конкретной организации. Это будет означать, что руководство организации имеет представление о действующих стандартах на системы управления и в определенной степени пользуется этими стандартами в своей практической деятельности.

Оценка качества управления выполняется экспертами-инсайдерами, а результат оценки характеризуется суммой баллов. Всего эксперты должны сделать 18 оценок ($13 + 5$).

Максимальное значение качества управления в баллах по стандартному подходу ($KM_{c \max}$) составляет: $KM_{c \max} = 13 \cdot 4 + 5 \cdot 4 = 72$.

Это означает, что по всем 13 стандартам с их содержанием ознакомлены все уровни управления, то есть все руководители знают содержание стандартов и имеют представление о том, как выстраивать ту или иную систему управления, которая регламентируется обозначенными стандартами. По пяти стандартам в оценку будут входить баллы, характеризующие полноту выполнения требований стандарта, следования целям, принципам, определенным стандартом, выполнения обязательств, установленных стандартом. В таблице 2.8–2.12 приводятся ссылки на разделы стандартов, где эти принципы, цели, требования и обязательства приводятся.

Минимальная оценка по построенным шкалам ($KM_{c \min}$) составляет $KM_{c \min} = 13 + 5 = 18$.

Это означает, что о существовании стандартов в организации знает только первое лицо, а полнота следования принципам, целям, требованиям, обязательствам, установленным стандартами – минимальная. Иными словами,

$KM_{c \min}$ формируется минимальными значениями шкал по всем оцениваемым стандартам.

Можно представить себе, что в реальных условиях по некоторым стандартам оценка будет максимальной, а по другим оценка будет «обнуляться», поскольку возможна ситуация, когда те или иные стандарты вообще не принимаются во внимание руководством организации, о них руководители высшего уровня возможно знают, но не сочли необходимым ознакомиться. Тогда по таким стандартам оценка становится равной 0, «обнуляется». Например, представление о восьми из 13 стандартов имеют только *генеральный директор* и *топ-менеджмент* организации. Тогда оценка качества управления по стандартному подходу будет равна $8 \cdot 2 = 16$ баллов.

Если «обнуляющих» стандартов больше половины (7 и более), то оценка качества управления по стандартному подходу также обнуляется. Такое жесткое требование позволит обеспечить комплексность в использовании стандартов систем менеджмента и исключит возможность получить баллы за счет максимальной концентрации на одном или двух стандартах.

Качество управления по стандартному подходу может интерпретироваться как некая сумма баллов, превышающая средний уровень. Средний уровень ($KM_{c \text{ av}}$) будет равен:

$$KM_{c \text{ av}} = (KM_{c \text{ max}} - KM_{c \text{ min}}) : 2 + KM_{c \text{ min}} = (72 - 18) : 2 + 18 = 45. \quad (2.4)$$

Если набранные организацией баллы более 45, то качество управления по стандартному подходу можно считать выше среднего.

Подробно вопросы интерпретации количественных показателей качества управления будут рассмотрены в гл. 5 диссертации.

Оценка качества управления организации по стандартному подходу является лишь фрагментом системы оценки качества управления конкретной организации и дополняется оценкой по другим подходам [316].

2.3. Функционный подход к оценке качества управления

При функциональном подходе (FOA – Functions Oriented Approach) оценивается уровень выполнения руководителем отдельных функций управления. При этом качество управления в рамках функционального подхода определяется тем, насколько эффективно выполняются в организации перечисленные функции, насколько их выполнение методически обеспечено. Если выполнение функций управления в организации соответствует представлениям, хорошо продумано и методически обеспечено, и отвечает критериям теории и практики об эффективности, то качество управления в рамках этого подхода можно признать высоким.

Иными словами, если руководитель хорошо и методически правильно планирует, организует, мотивирует и контролирует деятельность в организации, то качество его управления можно признать высоким.

Как известно, современные организации как социально-экономические системы включают управляющую и управляемую подсистемы. Управляющая подсистема генерирует воздействия на управляемую для достижения поставленных перед организацией целей, поскольку организация представляет собой целевое объединение ресурсов. С этой точки зрения управляющая подсистема обеспечивает смысл существования организации в целом. Если управляющая подсистема работает плохо, то сколь угодно обеспеченная ресурсами управляемая подсистема не сможет эффективно выполнить цели, стоящие перед организацией, иными словами, целевое объединение ресурсов будет неэффективным.

Существуют многочисленные исследования на тему неэффективности современных организаций, особенно крупных. Известны опросы таких признанных консультационных фирм, как Международная консалтинговая компания Proudfoot Consulting, показавшие, что крупные компании довольно неэффективны и, прежде всего, по причине низкокачественного управления [187].

Если рассматривать современные крупные организации, то можно прийти к выводу, что большинство из них представляют собой линейно-функциональную схему управления с некоторыми модификациями в виде дивизиональной и матричной структур. Управление в таких организациях базируется на так называемом процессном подходе, когда управление распадается на несколько последовательно выполняемых функций [184]. Трактовки состава и количества этих функций восходят к А. Файолю [300], и в разных учебниках по менеджменту представляются по-разному [104;184;320]. В принципе, если не преувеличивать значимость для теории и практики формирования окончательного перечня функций, то возможно для дальнейших методических построений принять подход, который предполагает выделение *четырёх* общих функций (планирование, организация, мотивирование, контроль) и *двух* связующих процессов (разработка и принятие решений, установление коммуникаций).

Исходя из этого положения возможно формирование инструментария для оценки и анализа качества управления в организации в рамках функционального подхода.

Для разработки инструментария оценки качества выполнения каждой функции необходимо следующее.

1. Определить критерии качества выполнения функции, установить, что значит «хорошее» планирование, организация, мотивация и контроль. Описание такого рода критериев встречается в большинстве учебников по менеджменту и может быть положено в основу построения аналитического инструментария.

2. Сформировать шкалы экспертной оценки качества выполнения функции управления на основе сформулированных критериев.

3. Разработать механизм интегрирования экспертных оценок как по функциональному подходу в целом, так и по каждой отдельно взятой функции управления.

На основании этой схемы можно разработать методики оценки качества выполнения функций управления для конкретной организации [75].

Функция планирования. Как известно, функция планирования может быть представлена в виде двух подфункций: *целеполагание и формирование плана.*

Подфункция целеполагания. Оценка качества целеполагания предполагает формирование критериев качества и шкал для экспертной оценки уровня качества по критериям. Критерии были сформулированы исходя из описания процесса формирования целей организации [184;229]. Цели организации характеризуются:

- конкретностью и измеримостью;
- ориентированностью во времени (установление сроков или периода достижения);
- достижимостью (имеются ли в необходимом и достаточном объеме ресурсы для достижения целей);
- непротиворечивостью (согласованностью между различными структурными подразделениями организации);
- гибкостью (допускает ли постановка целей возможность их корректировки);
- мотивированностью (насколько цели организации совпадают с целями структурных подразделений).

Исходя из этих критериев разработаны шкалы в виде градаций по каждому из критериев (таблица 2.13). Формулировки градаций позволяют проследить динамику изменения каждого критерия от минимального (худшего) состояния к максимальному (лучшему).

При оценке качества целеполагания со шкалами работает эксперт, который оценивает состояние по каждому из критериев в баллах. Шкалы разработаны в четырех градациях, что позволяет, с одной стороны, не слишком затруднить работу эксперта (если увеличить количество градаций), а с другой (если уменьшить количество градаций) – избежать формальной оценки.

Например, если градаций три – максимальное, минимальное и среднее значение, то эксперт, скорее всего, будет злоупотреблять средним значением, избегая «радикализма» и уходя от ответственности за точность оценки.

Таблица 2.13 – Шкалы для экспертной оценки качества целеполагания в организации

Критерий	Значения критерия			
Конкретность и измеримость	Цели конкретны и измеримы		Цели неконкретны и неизмеримы	
	всегда	чаще всего	чаще всего	Всегда
Баллы	4	3	2	1
Ориентированность во времени	Цели ориентированы во времени			
	всегда	чаще всего	иногда	Никогда
Баллы	4	3	2	1
Достижимость	Цели подкреплены ресурсами			Цели не подкреплены ресурсами
	абсолютно	более чем на 50%	менее чем на 50%	
Баллы	4	3	2	1
Непротиворечивость	Цели структурных подразделений друг другу			
	не противоречат	противоречат редко	противоречат часто	противоречат
Баллы	4	3	2	1
Гибкость	Постановка целей			
	допускает их корректировку без нарушений хода процесса	требует незначительной корректировки хода процесса	требует значительной корректировки хода процесса	не допускает корректировки без нарушений хода процесса
Баллы	4	3	2	1
Мотивированность	Цели организации с целями подразделений			
	согласуются	чаще всего согласуются	чаще всего не согласуются	не согласуются
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Работая со шкалой, эксперт определяет значение (градацию) по каждому критерию в баллах. Сумма баллов по всем критериям дает оценку качества целеполагания в организации.

Интервал для оценки качества целеполагания простирается от 6 (минимальный уровень) до 24 (максимальный уровень) баллов. Интерпретация полученных экспертами оценок возможна на основе середины интервала, равной 15 баллам: $6 + (24-6): 2 = 15$.

Для интерпретации качества целеполагания на основе суммы баллов может быть также разработана элементарная шкала (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Шкала для интерпретации качества целеполагания в организации (пример)

Количество баллов	6–9	10–15	16–20	21–24
Оценка качества целеполагания	Недопустимо низкое	Низкое	Допустимое	Высокое

Авторская таблица.

Жесткость шкалы для интерпретации качества целеполагания определяется экспертом, который пользуется данным аналитическим инструментом, и может видоизменяться, по сравнению с таблицей 2.14.

В качестве экспертов могут привлекаться как топ-менеджмент, так и менеджеры среднего звена организации, неформальные лидеры, в некоторых случаях полезно привлечь рядовых сотрудников. Для повышения объективности оценки правильно бы было использовать сторонних экспертов.

Оценки экспертов усредняются, могут взвешиваться по значимости экспертов. Полученная характеристика может использоваться в дальнейшем анализе качества управления.

Динамика уровня целеполагания может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы (рисунок 2.2).

Предположим, что выполнена экспертная оценка уровня целеполагания в организации (на диаграмме это внутренний контур, то, что «было»). На основе этого анализа разработаны меры по повышению уровня целеполагания, реализация которых позволит улучшить состояние целеполагания в организации (на диаграмме – внешний контур, то, что «стало»).

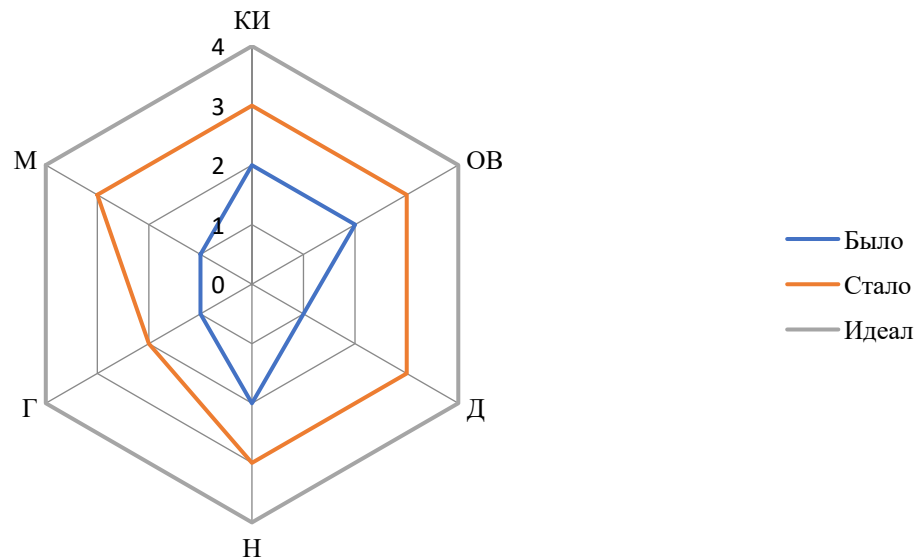


Рисунок 2.2 – Диаграмма динамики уровня целеполагания в организации
(авторский рисунок)

Из диаграммы видно, что по всем критериям целеполагания достигнуто улучшение. Очевидно, что «идеальное» целеполагание будет отражаться пограничным контуром, когда все критерии целеполагания оцениваются высшими значением – 4 балла.

Предлагаемая методика может корректироваться по усмотрению ее пользователя. Можно по своему усмотрению изменить количество критериев, количественную шкалу, формулировки градаций в шкалах. В любом случае аналитические действия, выполненные с применением этого инструмента, позволяют выявить проблемы в целеполагании, составить комплекс мер по повышению уровня целеполагания.

Подфункция формирования плана. По такому же принципу можно разработать и инструмент оценки качества планирования в организации.

Как известно, к плану как документу, к планированию как процессу и к системе планирования в организации чаще всего предъявляются следующие требования.

1. Большинство планов представляют собой некоторые документы, в которых указаны действия (операции) или объекты приложения усилий (продукты), лица или подразделения, ответственные за выполнение операций

или изготовление продуктов, необходимые ресурсы, сроки выполнения указанных действий. Реальный план может не включать некоторые из упомянутых элементов.

2. Желательно иметь в организации некую единую технологию планирования, которая закреплена в соответствующем документе (инструкции, положении о планировании и т. п.).

3. Планы различных подразделений и уровней должны быть взаимоувязаны. Взаимоувязанность планов различных структурных подразделений и функциональных областей позволяет избежать потерь ресурсов, простоев и т.п. негативных явлений.

4. Хороший план должен быть сбалансированным: на выполнение тех или иных действий должно хватать ресурсов. При необеспеченности ресурсами работа не должна начинаться. Работы не должны начинаться без плана.

5. Хороший план характеризуется разумной напряженностью, он не должен систематически перевыполняться или не выполняться. Целесообразно установить допустимые границы перевыполнения и невыполнения плана.

6. Хорошо бы, чтобы каждый сотрудник имел плановое задание, подписанное им самим и менеджером, который это задание выдает, то есть плановое задание, имеющее характер документа. Такой документ позволяет адекватно оценить работу сотрудника, хотя бы по критерию исполнительности.

7. О качестве системы планирования свидетельствует наличие действующих в организации стандартов деятельности, например норм или нормативов.

8. Система планирования предполагает детальную декомпозицию целей организации, поэтому целесообразно оценить качество этой декомпозиции.

9. Должен существовать эффективный механизм корректировки плана, план не должен быть догмой или чрезмерно жесткой директивой. Необходимо фиксировать причины корректировок: одно дело – объективные обстоятельства, другое дело – разгильдяйство.

10. О качестве планирования свидетельствует спокойная ритмичная работа организации без простоев и авралов («трудовых подвигов»).

На основе этих требований и пожеланий сформирована совокупность шкал для оценки качества планирования в организации (таблица 2.15). При формировании шкалы использовались те же принципы, что и для оценки качества целеполагания.

Таблица 2.15 – Шкалы для экспертной оценки качества формирования плана в организации

Критерий	Значения критерия			
Полнота плана	План является утвержденным документом			В плане указаны объект или действие и срок выполнения
	указаны действия или объекты, установлена ответственность, ресурсы, сроки выполнения	указаны действия или объекты, установлена ответственность, сроки выполнения	указаны действия или объекты, установлены сроки выполнения	
Баллы	4	3	2	1
Легитимность технологии планирования	Нормативные документы по планированию в организации			
	имеются для всех функциональных областей	имеются для большинства функциональных областей	для большинства функциональных областей отсутствуют	Отсутствуют
Баллы	4	3	2	1
Взаимоуязвимость	Потери по причине слабой увязки планов			
	отсутствуют	случаются редко	случаются часто	являются нормой жизни
Баллы	4	3	2	1
Сбалансированность планов	Работы в условиях дефицита ресурсов не начинаются	В условиях дефицита ресурсов начинается		Работа в условиях дефицита ресурсов является нормой жизни
		менее половины работ	более половины работ	
Баллы	4	3	2	1
Точность	Перевыполнение/недовыполнение планов			
	в пределах 5%	в пределах 30%	от 30 до 50%	свыше 50%
Баллы	4	3	2	1
Формальная адресность	План доводится до исполнителя			План принимается без согласования с исполнителем
	и формально согласуется с ним	и согласуются с ним чаще всего	но не всегда формально согласуются с ним	
Баллы	4	3	2	1

Наличие норм и нормативов	Нормы и нормативы имеются		Нормы и нормативы отсутствуют	
	по всем видам деятельности	по большинству видов деятельности	по большинству видов деятельности	в принципе
Баллы	4	3	2	1
Качество декомпозиции цели	Декомпозиция цели позволяет определить цели			отсутствует или носит формальный характер
	каждого подразделения	большинства подразделений	некоторых подразделений	
Баллы	4	3	2	1
Механизм корректировки плана	Условия корректировки плана			Корректировка плана осуществляется на основе личных отношений
	официально утверждены	известны всем на основе негласных правил	известны ограниченному кругу лиц	
Баллы	4	3	2	1
Ритмичность работы	Простой, авралы отсутствуют	Неритмичность работы		Простой, авралы являются нормой жизни
		не влияет на рабочее настроение	негативно влияет на рабочее настроение	
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Качество планирования ($K_{\text{план.}}$) может принимать значения в следующих пределах:

$$11 \leq K_{\text{план.}} \leq 44.$$

Тогда среднее значение показателя будет:

$$11 + (44 - 11) : 2 = 27,5 \approx 28.$$

Так же, как и в функции целеполагания, пользователь инструмента может варьировать жесткостью оценки, формируя шкалу для интерпретации качества формирования плана в организации.

Динамика качества формирования плана также, как и в случае оценки качества целеполагания, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы (рисунок 2.3).

Предложенный аналитический инструмент может корректироваться по усмотрению пользователя, который вправе изменить количество критериев, количественную шкалу, формулировки градаций в шкалах. В любом случае аналитические действия, выполненные с применением этого инструмента,

позволяют выявить проблемы в планировании, составить комплекс мер по повышению уровня планирования.

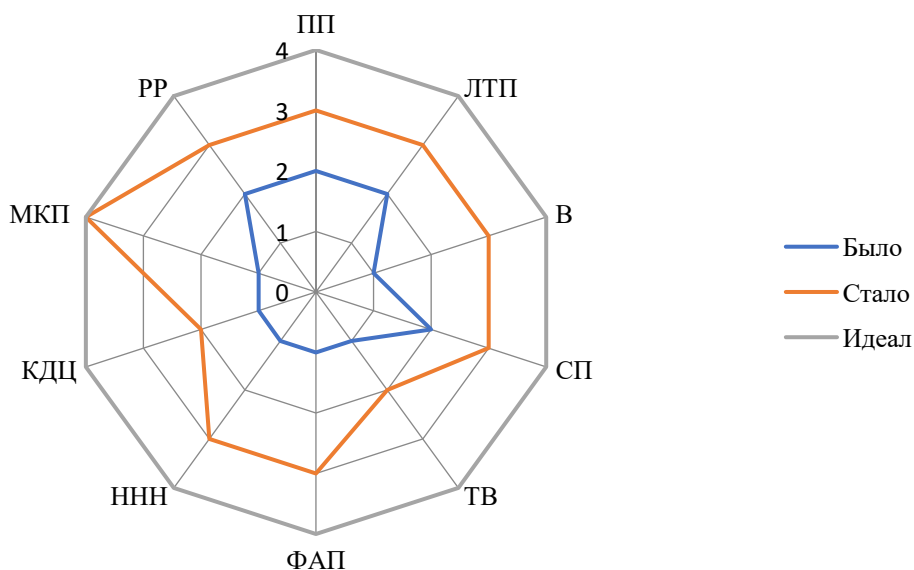


Рисунок 2.3 – Диаграмма динамики качества формирования плана в организации
(авторский рисунок)

Функция организывания. Качество выполнения функции «организывание» (organizing) (автор умышленно использует термин «организывание», хотя в русскоязычных источниках за редким исключением в контексте функции управления используется термин «организация» (включая переводные издания зарубежных авторов); термин «организывание» по смыслу лучше отражает данный процесс как функцию управления) определяется соответствием состава структурных подразделений организации тем функциям и задачам, которые возлагаются на организацию для достижения ею поставленных целей. Это соответствие оценивается путем выполнения некоторых аналитических действий.

1. Составление (или получение) организационной структуры в виде схемы или перечня существующих на момент анализа структурных подразделений организации.

2. Формирование перечня функций и задач, выполнение которых необходимо для эффективной работы организации. Такой перечень может быть

составлен путем как изучения внутренних документов (положений о структурных подразделениях и должностных инструкций функционаров), так и анализа видения функций и задач организации сотрудниками различного должностного статуса (от рядовых исполнителей до топ-менеджмента).

3. Формирование перечня функций и задач, выполнение которых дублируется, то есть они выполняются более чем одним структурным подразделением или функционаром. Это становится ясно при изучении положений о подразделениях и должностных инструкций. Выявленное на этом этапе дублирование функций и задач является основанием для организационных изменений (слияния, сокращения или ликвидации структурных подразделений и упразднения должностей функционаров).

4. Наложение перечня функций и задач на существующую структуру организации.

5. Формирование перечня «организационно необеспеченных» функций и задач, то есть тех, которые ни одно из существующих структурных подразделений или ни один из функционаров на момент анализа не выполняет.

6. Выявление в существующей организационной структуре структурных подразделений, не выполняющих функций из перечня функций и задач. Существование таких структурных подразделений можно оправдать только какими-то иррациональными основаниями типа «доработать до пенсии», «люди хорошие, куда их девать?». Такого рода человеколюбие снижает эффективность организации, а качество управления, руководящегося такими основаниями, нельзя признать высоким.

Результаты пятого аналитического действия являются основанием для изменений в существующей структуре (создание новых структурных подразделений, временных коллективов, неформальных структурных подразделений, приглашение специалистов-функционаров) или для других организационных мер (аутсорсинг, обучение специалистов выполнению функции, передача функции существующим подразделениям).

Анализ качества («правильности») организационной структуры основывается на сопоставлении перечня необходимых для выполнения функций и задач с существующей организационной схемой (составом структурных подразделений). Если состав структурных подразделений обеспечивает выполнение всех позиций из этого перечня (который отражает как представления топ-менеджмента, так и объективные требования внешней среды), то организационная структура может быть признана качественной. Проблема заключается в том, что упомянутый перечень является довольно гибким и отражает воздействие внешней среды. Структура традиционных организаций является чем-то стабильным, неким «каркасом» организации, и ее возможности «гибкого реагирования» на постоянные изменения, провоцируемые внешней средой, ограничены.

Качество организовывания характеризуется также качеством взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации действий. Для такой оценки необходимо иметь инструменты количественного измерения качества взаимоотношений полномочий.

Иными словами, качество выполнения функции «Организовывание» будет складываться из качества выполнения двух *подфункций*:

- разработка структуры организации (департаментализация);
- формирование взаимоотношений полномочий (делегирование).

Подфункция департаментализации. Департаментализация представляет собой процесс формирования *состава* структурных подразделений и функционеров в организации. Департаментализация может осуществляться по нескольким исходным принципам.

1. *Рациональная департаментализация.* Состав структурных подразделений определяется назначением организации, задачами, стоящими перед ней, возникающими проблемами, функциями управления. Для такой департаментализации необходим перечень целей, задач, проблем и функций.

2. *Изоморфическая департаментализация.* Состав структурных подразделений формируется на основе подобия (изоморфизм) данной организации и организации, взятой за эталон. В анализируемой или формируемой организации создаются такие же структурные подразделения, как и в эталонной организации.

3. *Иррациональная департаментализация.* Департаментализация на основе отношений с людьми. Иррациональную департаментализацию можно подразделить на личностную и политическую. *Личностная* департаментализация предполагает создание структурных подразделений под конкретных людей: друзей, родственников, «нужных людей», носителей уникальных компетенций (ученых с мировым именем, изобретателей и т. п.).

Политическая департаментализация – это когда структурные подразделения создаются с учетом расстановки сил в организации, баланса интересов различных групп. Тогда для реализации групповых интересов могут создаваться структурные подразделения и вводиться должности функционеров, существование которых невозможно объяснить рациональными причинами (необходимость решения определенных задач), а только необходимостью соблюдения групповых или личных интересов.

Формирование *структуры организации* предполагает построение структуры управления (управляющая подсистема) и производственной структуры (управляемая подсистема).

Рациональная департаментализация управляющей подсистемы основывается на знании *конечного перечня задач*, выполнение которых необходимо для эффективного управления и функционирования организации. Приступая к департаментализации управляющей подсистемы, менеджер понимает, что в организации должно быть подразделение или функционер, которые занимаются оформлением трудовых отношений с сотрудниками, учетом материальных и нематериальных активов и движением средств, планированием деятельности, материально-техническим обеспечением деятельности, обеспечением безопасности сотрудников организации и

информации, документооборотом, исследованием рынка, формированием стратегии и т. д. Это значит, что в организации должны быть отдел кадров, бухгалтерия, плановый отдел, отдел материально-технического обеспечения, служба безопасности, канцелярия, отдел маркетинга, отдел развития и т. д.

Изоморфическая департаментализация в своей основе имеет взаимодействие с внешней средой и формирование структурных подразделений по принципу «у всех уже есть, и нам надо». Оправдывает изоморфную департаментализацию стремление быть легитимной во внешней среде, быть и действовать «как все» (в соответствии с институциональной теорией организации).

Иррациональная департаментализация основывается на достаточно «тонких» взаимодействиях как с внешней, так и с внутренней средой. Эти «тонкости» связаны с давлением на руководителя «по горизонтали» (семья, друзья) и «по вертикали» (административные, вышестоящие структуры, структуры, от которых управление зависит). Часто иррациональная департаментализация связана с желанием получить выгоду в виде внеконкурентного преимущества (стать «другом» местной администрации). Оправданной иррациональная департаментализация может считаться в случае, если структурные подразделения создаются под носителей очень важных для организации ключевых компетенций. Ученого с мировым именем «неудобно» приглашать в организацию как «простого» сотрудника и встраивать его в существующую систему иерархических отношений. Необходимо создать под него как минимум отдел, его назначить руководителем отдела, а сам отдел «замкнуть» непосредственно на генерального директора. В этом случае вновь созданный отдел с точки зрения рациональности будет избыточным.

Качество управления по функции «Организовывание» можно оценивать, анализируя *качество департаментализации* (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от используемого исходного принципа

Градация	Используемая модель департаментализации			
	рациональная: есть задача, есть структура	в основном рациональная	в основном изоморфическая	в основном иррациональная
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Следует иметь в виду, что руководители в конкретной организации могут при создании инструментария оценки качества управления руководствоваться собственными представлениями о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». То есть конкретный руководитель может впасть в недоумение по поводу того, почему сформировать управленческую команду из собственных родственников и друзей, и родственников и друзей властей предрержащих это «плохо», и отражает низкий уровень качества управления? Чем плохо стать благодетелем для семьи и приобрести для организации внеконкурентные преимущества в виде благосклонности властей?

Такое поведение и такой образ действий не должны иметь права на стандарт, поскольку рано или поздно сработает в минус. В таблице 2.17 приводится *пример* шкалы, поскольку составление действующей шкалы требует дополнительных обоснований.

Таблица 2.17 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от уровня иррациональности

Градация	Иррациональная департаментализация не используется	В организации на основе иррациональной департаментализации создано		
		до 10% подразделений	до 30% подразделений	свыше 30% подразделений
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Пример: в организации 9 структурных подразделений. Из числа руководителей этих подразделений двое – родственники генерального директора, один – его друг по школе и один – родственник начальника санэпидемстанции города. Степень использования иррациональной

департаментализации 4: $9 \cdot 100 = 44\%$. Оценка качества департаментализации в баллах – 1.

Низкое качество департаментализации проявляется в наличии подразделений и/или функционеров, которые дублируют функции друг друга. Шкала для оценки уровня проявления этого недостатка департаментализации приведена в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от количества подразделений (функционеров) с дублирующими функциями

Градация	Дублирующие подразделения отсутствуют	Одно	Два	Три и более
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Оценка по данному критерию предполагает, что эксперт имеет перечень функций и задач организации и возможность наложить существующую структуру организации на этот перечень.

Такая операция требует от эксперта определенных аналитических усилий в виде анализа Положений о структурных подразделениях и фактически выполняемых функций и задач. Тогда появляется возможность утверждать, что некоторые функции и задачи в существующей организационной структуре не выполняет ни одно структурное подразделение и ни один функционер.

Таких «бесхозных» функций и задач в «правильной» организации быть не должно. Выполнение каждой задачи и функции должно быть формально закреплено за структурным подразделением или функционером, должно быть «организационно обеспечено», поэтому количество организационно необеспеченных функций и задач характеризует качество выполнения функции «Организовывание» (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от количества организационно необеспеченных задач

Градация	Организационно необеспеченные задачи отсутствуют	Одна-две	Три-четыре	Пять и более
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

В структуре организации могут быть подразделения и функционеры, которые не выполняют функции или задачи, входящие в упомянутый перечень. Это значит, что существуют подразделения-«фантомы», которые когда-то были созданы в организации, когда-то выполняли нужные функции, но потом эти функции ушли, а подразделения остались. Такая ситуация, особенно в крупных организациях со сложной организационной структурой, в принципе возможна, поэтому при оценке качества управления необходимо убедиться в отсутствии таких подразделений и функционеров (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от наличия в организации подразделений (функционеров)-«фантомов»

Градация	Подразделения (функционеры)-фантомы отсутствуют	Одно (один)	Два-три	Четыре и более
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

О качестве департаментализации можно судить и по динамике управленческих расходов. Рост и усложнение структуры организации сопровождаются, как правило, положительной динамикой затрат на управление (содержание структурных подразделений и функционеров: зарплата, амортизация оборудования, аренда помещений и т. п.).

Целесообразно стремиться хотя бы к незначительному снижению управленческих расходов в динамике. Пример шкалы для оценки качества управления в зависимости от динамики управленческих расходов приводится в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от динамики управленческих расходов

Градация	Сокращение затрат на управление, %			Затраты на управление растут
	свыше 0,5	0,1–0,5	до 0,1%	
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Качество департаментализации формально можно оценить по наличию или отсутствию нормативных документов, регулирующих работу структурных подразделений и функционеров (положений и должностных инструкций, таблицы 2.22).

Таблица 2.22 – Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от наличия нормативных документов по структурным подразделениям и функционерам

Градация	Положения и должностные инструкции имеются			
	для всех	для более чем 90%	для более, чем 70%	для менее, чем 70%
	структурных подразделений и функционеров организации			
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Подфункция делегирования. Делегирование представляет собой *передачу* в организации как *линейных*, так и *функциональных* полномочий «сверху вниз». Высококачественное делегирование предполагает строгое соответствие принципам *единоначалия*, *субординации*, *соответствия* состава задач характеру передаваемых полномочий, *корректировки* состава полномочий, соответствия *масштабов* ответственности индивидуальным возможностям, *мотивированности*. Результатом делегирования является установление взаимоотношений полномочий в организации, которые характеризуются нормой управляемости, следованием принципу соответствия, длиной скалярной цепи, степенью централизации управления. Для оценки качества делегирования приводятся примеры шкал (таблицы 2.23–2.26), устанавливающие зависимость между градациями критерия и оценкой в баллах.

Таблица 2.23 – Шкала оценки качества делегирования в зависимости от соблюдения нормы управляемости

Градация	Из числа топ-менеджеров (генеральный директор и его заместители) норму управляемости (5–7 непосредственно подчиненных) выполняют			
	все	более чем 3/4	более половины	менее половины
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Выполнить оценку по этой шкале можно на основе анализа организационной структурно схемы организации и ее структурных подразделений. На этих схемах достаточно четко видно, сколько непосредственно подчиненных сотрудников имеет каждый менеджер. Следует иметь в виду, что нормативных значений нормы управляемости нет, и ее конкретная величина зависит от различных параметров взаимоотношений менеджера с подчиненными.

Например, если у зама по производству в подчинении 10 начальников отделов и цехов, то это нарушение нормы управляемости, но если 10 подчиненных у главного бухгалтера или начальника отдела кадров, то это вполне допустимо.

Таблица 2.24 – Шкала оценки качества делегирования в зависимости от следования принципу соответствия*

Градация	Прав и полномочий для выполнения своих обязанностей хватает			
	всем	более чем 3/4	более чем половине	менее чем половине
	менеджеров организации			
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

*Принцип соответствия – когда объема передаваемых сотруднику полномочий и прав достаточно для выполнения возложенных на него обязанностей.

Выполнить оценку по данной шкале достаточно сложно, поскольку эксперт вступает в область «тонких» оценок: скорее всего придется получать информацию путем опроса менеджеров.

Таблица 2.25 – Шкала оценки качества делегирования в зависимости от длины* скалярной цепи

Градация	Длина скалярной цепи			
	менее 5	5	6	более 6
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

*измеряется количеством уровней управленческой иерархии от первого лица до рядового исполнителя (например: генеральный директор–зам. генерального по производству–начальник цеха–зам. начальника цеха–мастер–бригадир–рабочий; это 7 уровней; длина скалярной цепи – 7).

Оценка по этому критерию может оказаться интегрирующей: по одной функциональной области длина скалярной цепи может оказаться длиннее, а по другой – короче. Например, производство и коммерция. Для оценки берется максимальная длина скалярной цепи. Оценка качества делегирования по степени централизации управления выполняется по шкале, приведенной в таблице 2.26.

Таблица 2.26 – Шкала оценки качества делегирования в зависимости от степени централизации управления

Градация	Баллы
Мидл-менеджеры принимают решения о направлениях развития подразделения и распоряжаются большим объемом ресурсов	4
Мидл-менеджеры готовят решения о направлениях развития подразделения и распоряжаются ограниченным объемом ресурсов	3
Мидл-менеджеры принимают решения только по оперативным вопросам и распоряжаются ограниченным объемом ресурсов	2
Мидл-менеджеры принимают решения только по оперативным вопросам и распоряжаются минимальным объемом ресурсов	1

Авторская таблица.

Качество планирования ($K_{орг.}$) может принимать значения в следующих пределах:

$$11 \leq K_{орг.} \leq 44.$$

Тогда среднее значение показателя будет:

$$11 + (44 - 11) : 2 = 27,5 \approx 28.$$

Так же, как и в функции планирования пользователь инструмента может варьировать жесткостью оценки, формируя шкалу для интерпретации качества департаментализации и делегирования в организации.

Динамика качества организовывания так же, как и в случае оценки качества целеполагания и планирования, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы. Следует иметь в виду, что из всех функций управления организовывание является наименее структурированной в смысле формирования критериев оценки. Поэтому работа по операционализации оценки качества представляет серьезную методическую проблему и требует дополнительных исследовательских усилий.

Предложенный аналитический инструмент может корректироваться по усмотрению пользователя, который вправе изменить количество критериев, количественную шкалу, формулировки градаций в шкалах. В любом случае аналитические действия, выполненные с применением этого инструмента, позволяют выявить проблемы в организовывании, составить комплекс мер по повышению качества организовывания.

Функция мотивирования. Правильно организованное мотивирование позволяет добиться максимального совпадения целей участников организации с целями самой организации, что по большому счету и является главной задачей менеджера. В этом случае сотрудники организации будут на основе вовлеченности и приверженности делать именно то, что нужно менеджеру. Поэтому очень важно знать и уметь оценивать, насколько хорошо поставлено мотивирование в организации. Функция мотивирования представляет собой действие, направленное на формирование у всех участников деятельности желания достичь цели развития организации. Для этого при формировании аналитического инструментария необходимо достаточно однозначно представлять себе, что в правильном мотивировании предпочтительнее, какие факторы и критерии важны.

Мотивирование должно строиться с использованием как внешнего, так и внутреннего вознаграждения, как материального, так и нематериального

стимулирования. Важно, чтобы вознаграждение было валентным, то есть значимым для вознаграждаемого. Важно также, чтобы окончательное решение о вознаграждении принимал менеджер того уровня иерархии, на котором получен результат, за который сотрудник вознаграждается. Вознаграждение «через голову», с нарушением скалярной цепи, может оказаться неадекватным и вызвать демотивирующее воздействие. Вознаграждение (в этом случае речь идет о премии) не должно быть обязательным, а должно зависеть от соответствия заранее установленным критериям. Не должно быть уравниловки ни в оплате труда, ни в стимулировании. В работе по мотивированию менеджер должен показывать сотрудникам, что их работа близка к «идеальной», то есть является разнообразной, целостной, важной, автономной (критерии Хэкмана–Олдхэма).

Работа управления по мотивированию формирует приверженность сотрудников ценностям организации и их вовлеченность в проблемы управления а. В таблице 2.27 приводятся шкалы для оценки качества мотивирования по критериям.

Таблица 2.27 – Шкалы для экспертной оценки качества мотивирования в организации

Критерий	Значения критерия			
	Характер вознаграждения сбалансирован	Применяется в основном		Только внешнее вознаграждение
внутреннее вознаграждение		внешнее вознаграждение		
Баллы	4	3	2	1
Приверженность ценностям организации	Приверженность ценностям		Ценности организации	
	абсолютная и неформальная	абсолютная, но в основном формальная	сформированы, но не разделяются большинством сотрудников	не сформированы
Баллы	4	3	2	1
Характер стимулирования	Используется стимулирование			
	в основном позитивное	только позитивное	в основном негативное	только негативное
Баллы	4	3	2	1

Уровень руководителя, принимающего решение о вознаграждении	Окончательное решение о вознаграждении принимается			
	на том уровне, где получен результат	через уровень вверх	более чем через уровень вверх	на самом высоком уровне
Баллы	4	3	2	1
Валентность вознаграждения	Деньги	Подарок на выбор с учетом интересов	Дорогие, но одинаковые подарки	Формальный подарок
Баллы	4	3	2	1
Соотношение зарплаты и премии	Премия составляет от оклада			Премия отсутствует
	свыше 40%	20–40%	10–20%	
Баллы	4	3	2	1
Вариативность форм материального поощрения	При материальном поощрении используются			
	все формы материального стимулирования	только надбавки и бонусы (премии)	только бонусы (премии) и подарки	используются только премии
Баллы	4	3	2	1
Обязательность премии	Премия выплачивается		Лишение премии только при очень серьезных нарушениях	Премия выплачивается обязательно как дополнение к зарплате
	только при выполнении установленных показателей	при выполнении основных показателей		
Баллы	4	3	2	1
Вариативность нематериального поощрения	Почетный статус, публичная похвала, почетные артефакты	Почетный статус, публичная похвала	Публичная похвала, почетные артефакты	Похвала наедине
Баллы	4	3	2	1
Уравниловка при получении премии	Премия выплачивается			
	строго с учетом личного вклада	по отработанному времени	пропорционально окладу	всем одинаковая
Баллы	4	3	2	1
Критерий	Значения критерия			
Эффективность мотивации	Сотрудники организации			
	гордятся работой	проявляют заинтересованность в работе	стараются очень не утруждаться	готовы в любой момент уволиться
Баллы	4	3	2	1
Уровень внутреннего вознаграждения*	Количество критериев «идеальной работы» по Хэкману–Олдхэму, которым соответствует работа конкретного сотрудника			
	6–5	4–3	2–1	0
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

*Может быть оценен по соответствию работы критериям идеальной работы, сформулированной американскими исследователями Хэкманом и Олдхэмом:

- разнообразие умений и навыков;
- самооценность работы как функция от монополизма работника;
- целостность работы: выполнение работы от начала до конца с видимым результатом;
- важность работы, например, если от правильного выполнения даже монотонных функций зависит жизнь людей (например, затягивание тормозных гаек самолета и раскладка скрепок по коробочкам – работы одинаково монотонные и «дурные», но первая – важная, а вторая нет!);
- автономия: свобода выбирать график выполнения работы и действий, приводящих к результату;
- обратная связь: работников информируют о качестве их работы.

Проявление практически любого из этих критериев зависит от усилий менеджера по мотивированию сотрудников, то есть менеджер может влиять на уровень внутреннего вознаграждения сотрудников.

Уровень качества мотивирования варьируется от 12 до 44 баллов и может интерпретироваться по той же схеме, что и для целеполагания и планирования. Интерпретировать количественную оценку качества мотивирования («плохое» или «хорошее» мотивирование в организации) можно в обе стороны от среднего значения, исчисленного так же, как и для функций целеполагания, планирования и контроля. Динамика уровня контроля может быть представлена в виде лепестковой диаграммы (рисунки 2.2, 2.3).

Функция контроля. Любой практикующий менеджер назовет эту функцию в числе важнейших. Поэтому весьма актуальной исследовательской задачей является оценка качества контроля: хорошо или плохо организован контроль в организации. Хороший уровень постановки в организации контроля характеризуется следующими моментами.

1. Наличие объективной основы для контроля: стандартов (технических условий и других нормативных документов) на продукцию и услуги, эталонов деятельности (бенчмарки), нормативов расхода ресурсов, норм выработки и т. п.

2. Наличие методического обеспечения функции контроля: формализованная нормативная база, методы контроля, технология контроля.

3. Возможность выявления отклонений от запланированного хода процесса достижения целей и причин возникновения этих отклонений; наличие

достаточно жесткого плана и формализованной отчетности по его выполнению (организованный учет).

4. Жесткое закрепление ответственности за выполнение функции контроля.

5. Сотрудники не должны вместо цели ориентироваться на систему контроля.

6. Желательно, чтобы контроль носил преимущественно внешний характер.

На основе этих характеристик сформулированы критерии качества контроля в организации, и по каждому критерию разработана шкала экспертной оценки (таблица 2.28).

Таблица 2.28 – Шкалы для экспертной оценки уровня контроля в организации

Критерий	Значения критерия			
Наличие стандартов, эталонов и методик для контроля	Стандарты, эталоны и методики имеются для			Стандарты и эталоны и методики отсутствуют
	всех продуктов и всех работ	всех продуктов и большинства работ	большинства продуктов и некоторых работ	
Баллы	4	3	2	1
Наличие формализованной отчетности	Формализованная отчетность имеется			Формализованная отчетность отсутствует
	по всем продуктам и работам	по всем продуктам и некоторым работам	по большинству продуктов и работ	
Баллы	4	3	2	1
Контроль осуществляется				
Организационное закрепление	потребителем	подразделением контроля	начальником исполнителя	самим исполнителем
	Баллы	4	3	2
Критерий	Значения критерия			
Уровень жесткости контроля	Формальный контроль в организации			
	умеренно жесткий	мягкий	чрезвычайно жесткий	отсутствует
Баллы	4	3	2	1
Соответствие международным требованиям	Сертификация по ISO			
	действует неформально	используется фрагментарно	имеется, но не используется	отсутствует
Баллы	4	3	2	1
Ориентация системы контроля	Организация контроля ориентирует сотрудников			
	на цель	в основном на цель	в основном на систему контроля	на систему контроля
Баллы	4	3	2	1

Ментальность	Уважение к своему и чужому труду			
	является нормой жизни	является ценностью, разделяется большинством	формально входит в число ценностей	не входит в число ценностей
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Качество контроля ($K_{\text{конт.}}$) может принимать значения в следующих пределах:

$$7 \leq K_{\text{конт.}} \leq 28.$$

Тогда среднее значение показателя будет

$$7 + (28 - 7) : 2 = 17,5 \approx 18.$$

Интерпретировать значение уровня контроля («плохой» или «хороший» контроль в организации) можно в обе стороны от этого среднего значения. Динамика уровня контроля, как и для динамики качества целеполагания и планирования, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы.

Для оценки качества связующих процессов «установление коммуникаций» и «разработка и принятие решений» разрабатывается аналогичный инструментарий, используются те же принципы и технологии оценки и интерпретации результатов.

Таким образом формируется аналитический инструментарий функционального подхода к оценке качества управления.

Использование подобного инструментария позволяет принимать решения по совершенствованию управления не интуитивно (что делает большинство практикующих руководителей), а с опорой на некий систематизированный методический подход, опирающийся на теоретические знания в области управления. Подобные аналитические инструменты повышают методический уровень современного управления.

Связующий процесс «Разработка и принятие решений». Под решением в управлении (управленческое решение) следует понимать умозаключение руководителя о действиях и состояниях объекта управления, *предваряющее* эти

действия и их последствия. Управленческое решение должно быть закреплено в сознании субъекта и доведено до объекта управления [232].

От того, насколько правильно действует руководитель, разрабатывая и принимая решение, зависит качество управления, поэтому измеряя *качество принятия решения*, руководитель в определенной степени измеряет и качество управления.

При всем желании принять правильное решение всегда остается вероятность, что решение будет неправильным. Вероятность ошибки остается независимо от того, насколько тщательном анализе было основано решение.

Критерии качества разработки и принятия управленческого решения сформулировать достаточно сложно, поскольку научная литература и усилия исследователей ориентированы чаще всего на методы принятия решений, основанные на исследовании операций и прочих математических подходах. Но эти подходы годятся только для определенного вида управленческих решений, для рациональных решений, разработка и принятие которых базируется на так называемой *классической* модели, когда:

- решение проблем базируется на точном их определении;
- менеджер старается всегда иметь полную информацию и устанавливать все возможные угрозы и возможности;
- критерии оценки альтернатив установлены;
- менеджер оценивает альтернативы рационально и в соответствии с целями организации.

Эта модель считается нормативной, определяет, как должен действовать менеджер при принятии решений, побуждает его к рациональным решениям.

Большинство управленческих решений не соответствуют этой модели, и принимать решения приходится в других условиях, существенно отличающихся от перечисленных.

Тем не менее, необходимо определить критерии, которые, с одной стороны, характеризовали бы управленческие решения как таковые, а с другой – были бы надежными характеристиками качества управления.

К таким критериям можно отнести:

- проактивность;
- обоснованность;
- коллегиальность;
- способ закрепления решений;
- сбалансированность моделей принятия решений.

Критерии оцениваются по шкалам (таблицы 2.29–2.33).

Таблица 2.29 – Шкала для оценки качества разработки и принятия решений в зависимости от проактивности поведения менеджера

Градация	При принятии решений менеджер действует проактивно			Менеджер действует реактивно
	чаще всего	часто	редко	
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Оценка степени проактивности принятия решений производится экспертно и, скорее всего, самим менеджером, поскольку посторонние эксперты не могут адекватно оценить, каким образом менеджер принимает решение. Кроме того, ситуация в управлении может быть такой, когда проактивные решения невозможны. Тогда оценка по данному критерию становится проблематичной.

Формальная обоснованность принятия решений означает, что при разработке решения использовалась рациональная процедура, инструментарий управления. Обоснованное решение основано на максимально объективном определении лучшего из возможных вариантов. Вместе с тем решения могут быть интуитивными, но правильными.

Правильными и эффективными могут быть и решения, основанные на суждении, когда в схожей ситуации решение оказалось удачным: менеджер надеется, что и в текущей ситуации решение будет удачным. Кроме того, для принятия формально обоснованного решения зачастую просто нет времени,

поэтому правильным подходом будет принять решение быстро, пусть и не очень обоснованно.

Таблица 2.30 – Шкала для оценки качества разработки и принятия решений в зависимости от способа обоснования

Градация	Решения			
	обосновываются расчетами, обсуждениями, консультациями	частично обосновываются, частично основаны на суждении	не обосновываются, основаны на суждении и на интуиции	исключительно интуитивные
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Оценка по шкале выполняется самими менеджерами. Возможна и «жесткая» оценка качества разработки принятия решений со стороны, подчиненных менеджера. Исследования показывают, что групповые суждения по точности превосходят индивидуальные [232]. Поэтому качество разработки и принятия решений следует оценивать по критерию «Коллегиальность».

Таблица 2.31 – Шкала для оценки качества разработки и принятия решений в зависимости от уровня коллегиальности принятия решений

Градация	Решения принимаются			
	в основном коллегиально, для оперативности единолично	в основном единолично, иногда коллегиально	только единолично	только коллегиально
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Коллегиальность не должна быть абсолютной. Это примерно также плохо, как и абсолютная единоличность. Но единоличность в принятии решений характерна для управленческого менталитета российских менеджеров.

Принятое решение должно быть закреплено в сознании как его исполнителей, так и самого менеджера. Поэтому решения целесообразно оформлять документально, распоряжениями.

Если решение доводится до исполнителя устно, то могут возникнуть коллизии. Поэтому используется критерий «Способ закрепления решений» (таблица 2.32).

Таблица 2.32 – Шкала для оценки качества разработки и принятия решений в зависимости от способа закрепления решения

Градация	Решения закрепляются			
	всегда письменными распоряжениями	в основном письменными распоряжениями	в основном устными распоряжениями	только устными распоряжениями
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Радикальность шкалы объясняется тем обстоятельством, что письменное распоряжение не оставляет пространства для безответственности и спекуляций исполнителей управленческого решения и наиболее адекватно характеризует качество управления.

Качественный руководитель предполагает сбалансированное использование различных моделей разработки и принятия решений. Известна классическая модель, которая упоминалась выше. Кроме классической, известна *административная модель*, которая базируется на следующих предположениях:

- руководители не имеют информации о наличии и составе проблем организации;
- рациональный подход применяется редко и не в полном виде;
- альтернативные варианты решения проблем основываются только на имеющихся ресурсах;
- руководитель оценивает альтернативные варианты на основе приемлемости, а не оптимальности.

Административная модель определяет фактический процесс принятия решений в сложных обстоятельствах, когда присутствуют факторы риска и неопределенности, соответственно решения становятся

слабоструктурированными и интуитивными. В данных обстоятельствах менеджеры не смогут принять экономически рациональное решение.

Политическая модель принятия решений так же, как и административная, направлена на функционирование в условиях неопределенности и риска, слабоструктурированных, интуитивных и основанных на суждении. Эта модель базируется на следующих предположениях:

- организации включают в себя группы с различными интересами и целями, следовательно, менеджер по-разному устанавливает приоритетность проблем, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег;

- менеджер обладает неполной информацией. Рациональному решению препятствует сложность проблем, личные и структурные ограничения;

- менеджер ограничен в ресурсах для решения проблем, не имеет возможности для подробного анализа возникающих проблем. Для более четкого определения ситуации руководители обмениваются информацией между друг другом;

- цели и альтернативные варианты устанавливаются в процессе обсуждений так же, как и решения.

В этом случае часто применяются «политические» технологии: дискуссии, переговоры, сделки, неформальное общение, формирование коалиций и альянсов. Итогом принятия управленческого решения по политической модели является консенсус всех заинтересованных сторон.

В таком случае можно достигнуть быстрой реализации решения при отсутствии конфликтов и возражений. Политическая модель приближена к фактическим условиям функционирования менеджеров: решения затруднительны и требуют участия нескольких людей, информация неоднозначна, конфликты проявляются достаточно часто.

Таблица 2.33 – Шкала для оценки качества разработки и принятия решений в зависимости от сбалансированности моделей принятия решения

Градация	Модели принятия решений сбалансированы	Превалирует классическая модель, используется административная и политическая	Превалирует административная модель, используются классическая и политическая	Превалирует политическая модель, используется административная
Баллы	4	3	2	1

Авторская таблица.

Градации шкалы можно менять местами в зависимости от специфики принятия решений в конкретной организации. Может быть такая сфера деятельности, в которой использование той или иной модели либо невозможно, либо вредно.

Приведенные шкалы в совокупности представляют собой аналитический инструмент для оценки качества связующего процесса «Разработка и принятие решений» ($K_{рпур}$). Качество может принимать значения в следующих пределах:

$$5 \leq K_{рпур} \leq 20.$$

Тогда среднее значение показателя будет: $5 + (20 - 5) : 2 = 12,5 \approx 13$.

Пользователь данного аналитического инструмента может варьировать расположением градаций в шкалах, меняя их местами в зависимости от собственных представлений о качестве разработки и принятия решений.

Динамика качества разработки и принятия решений так же, как и в случае оценки качества ранее рассмотренных функций, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы.

Связующий процесс «Установление коммуникаций». Установление коммуникаций представляет собой действие по формированию устойчивой информационной связи между участниками процесса управления. Установление коммуникаций в процессе управления формирует эффективную технологию управления.

Для правильного выполнения своих задач каждый участник процесса должен понимать, откуда он получает, и кому он передает информацию. От

того, насколько правильно руководитель устанавливает коммуникации, зависит качество управления. Опросы зарубежных руководителей показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских менеджеров считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями [184].

В социально-экономической системе менеджеры являются главными субъектами установления коммуникаций. Измерить уровень качества установления коммуникаций можно на основе определенных критериев, характеризующих это качество.

Коммуникативная компетентность имеет контекстное содержание, то есть должна рассматриваться в контексте конкретной организации, коллектива, категорий работников, рабочих мест (где как принято общаться) (таблица 2.34).

Таблица 2.34 – Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от уровня коммуникативной компетентности руководителя

Градации	Баллы
Руководитель в процессе коммуникаций	
Воспринимает действительность без субъективных искажений и предубеждений; принимает новое во внешней среде; понимает нормы и ценности других; осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	4
Воспринимает действительность без субъективных искажений и предубеждений; принимает новое во внешней среде; осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	3
Принимает новое во внешней среде; осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	2
Осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	1

Авторская таблица.

Сбалансированность коммуникаций по направлениям (нисходящие, восходящие, горизонтальные) обеспечивает эффективность процесса управления.

Оценка качества установления коммуникаций по сбалансированности направлений выполняется с помощью соответствующей шкалы (таблица 2.35).

Таблица 2.35 – Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от сбалансированности направлений коммуникации

Градация	Балл
Нисходящие, восходящие и горизонтальные коммуникации сбалансированы	4
Превалируют нисходящие коммуникации	3
Превалируют нисходящие коммуникации, горизонтальные - отсутствуют	2
Существуют только нисходящие коммуникации	1

Авторская таблица.

Результатом правильного установления коммуникаций между сотрудниками является формирование уровня информированности сотрудников, отвечающего условиям необходимости и достаточности для выполнения ими своих функций и достижения целей организации. Оценка по этому критерию выполняется по шкале (таблица 2.36).

Таблица 2.36 – Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от уровня информированности персонала

Градация	Балл
Информированность персонала на уровне необходимости и достаточности	4
Избыточная информированность персонала	3
Однбокость информированности персонала	2
Недостаточная информированность персонала	1

Авторская таблица.

Для оценки по этой шкале необходимо провести опрос сотрудников и на основе их ответов сделать вывод по этому критерию. Результативность коммуникационного обмена характеризует качество установления коммуникаций и оценивается по шкале (таблица 2.37).

Таблица 2.37 – Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от результативности коммуникационного процесса

Градация	Балл
В результате коммуникационного обмена обеспечиваются	
желаемые изменения в знаниях, установках и поведении получателя информации	4
желаемые изменения в поведении получателя информации	3
желаемые изменения в знаниях и установках получателя информации	2
желаемые изменения в знаниях получателя информации	1

Авторская таблица.

В совокупности приведенные шкалы формируют аналитический инструмент для оценки качества связующего процесса «Установление коммуникаций» ($K_{ук.}$). Качество установления коммуникаций может принимать значения в следующих границах:

$$4 \leq K_{ук.} \leq 16.$$

Среднее значение показателя будет: $4 + (16 - 4) : 2 = 10$.

Пользователь данного аналитического инструмента самостоятельно устанавливает количественный критерий для оценки уровня качества установления коммуникаций: недопустимо низкий, низкий, допустимый, высокий.

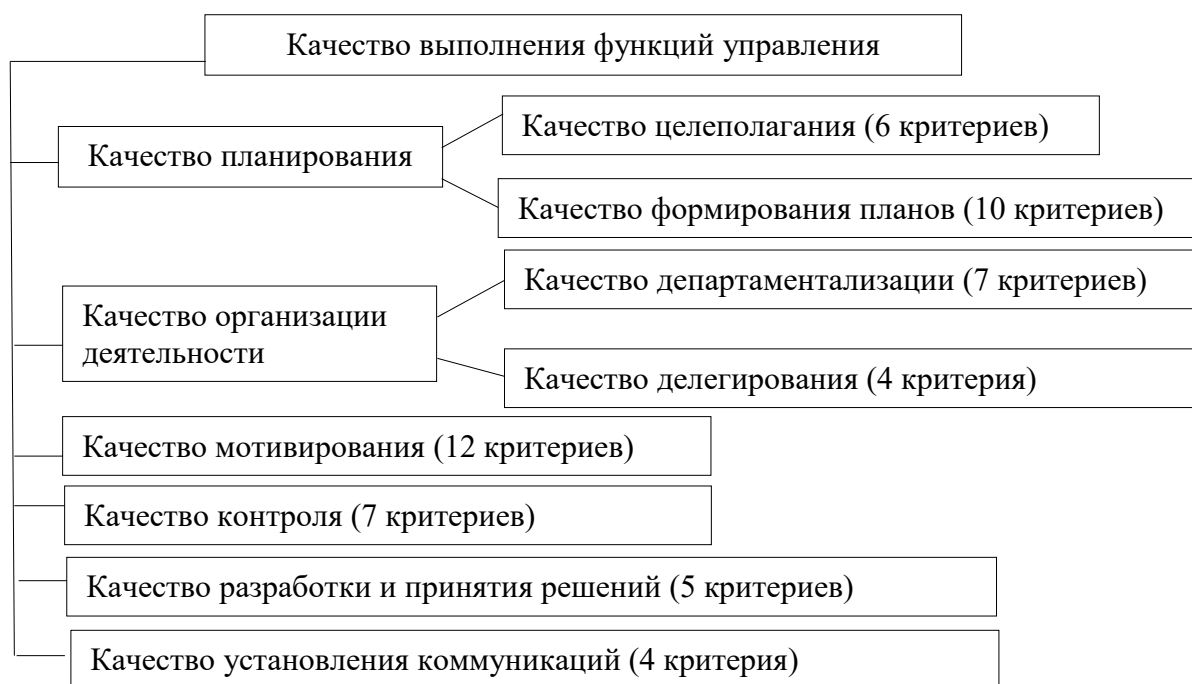


Рисунок 2.4 – Критериальная база функционального подхода к оценке качества управления

(авторский рисунок)

В целом критериальная база по функциональному подходу представлена на рисунок 2.4.

Динамика качества установления коммуникаций так же, как и в случае оценки качества ранее рассмотренных функций и связующих процессов, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы.

Качество управления по функциональному подходу будет оцениваться интегральным показателем, представляющим собой сумму баллов по всем функциям управления и связующим процессам. Проблема интегрирования оценок по подходам будет рассматриваться в гл. 5.

2.4. Латентное качество управления: патологии, инверсии иерархий, организационный иммунодефицит, автоютильность

В п. 1.1, посвященном теоретическому осмыслению качества управления, было введено понятие скрытого или латентного качества управления, то есть такого качества, которое скрыто от стороннего наблюдателя и может быть адекватно оценено инсайдерами организаций или требует аналитических сверхусилий от исследователя, находящегося вне системы.

Латентное качество управления отражает установившиеся в организации отношения между рядовыми сотрудниками и менеджерами. Латентное качество управления во многом формируется организационным поведением и организационной культурой.

Если «открытое» качество управления может быть или предметом гордости менеджеров организации, или основанием для их негативной оценки, то латентное качество управления является чаще всего полем самооценки и рефлексии менеджеров: внешне оценить его достаточно сложно. Объективно оценить латентное качество управления могут либо сами менеджеры, либо сторонние исследователи, имеющие доступ к любой внутренней информации, либо «обиженные» инсайдеры, сотрудники организации. Последние могут быть недостаточно объективны именно потому, что они «обижены».

Латентное качество не регулируется нормативными актами, но имеет очень большое значение для правильного и сбалансированного представления о управлении организации.

Латентное качество управления основано на достаточно тонких представлениях о управлении вообще и об организационном поведении в частности.

Латентное качество управления достаточно полно раскрывается такими понятиями, как *патологии менеджмента, инверсии иерархий, организационный иммунодефицит, автоютильность социально-экономических систем.*

Оценка скрытого, латентного качества управления, характеризующего в основном сложившиеся и складывающиеся отношения между менеджерами и подчиненными в процессе функционирования организации, пока остается теоретически и методически непроработанной областью и нуждается в операционализации.

Операционализация (англ. operationalization), как известно, представляет собой преобразование теоретического суждения с целью его эмпирической проверки [201]. Например, для обнаруженного явления должны быть определены признаки, позволяющие судить о его наличии (так называемые «индикаторы») [211;212]. Для свойств должны быть предложены процедуры их измерения, критерии оценки, методы идентификации.

В данном разделе эти новые для теории и практики понятия будут определены и частично описаны, а в гл. 3 и 4 приводится их подробная теоретическая проработка и операционализация с точки зрения оценки качества управления.

Патологии менеджмента. На тему организационных патологий отечественные авторы пишут достаточно давно. Известны работы таких отечественных исследователей, как Ю.А. Прохоров (1990) [231], А.И. Пригожин (1995, 2007) [223;224;225;226;227;228;229], С.И. Кордон (1997) [145], С.В. Комаров (1997) [143]. Но впервые этот термин был введен в научный обиход польской исследовательницей (социолог) Ядвигой Станишкис

в 1972 году [355]. Хотя, по мнению отечественных исследователей С.В. Комарова и С.И. Кордона, это понятие в концептуальном арсенале социологов «играет скорее роль метафоры, чем конструктивной основы» [143] и в западных работах по социологии организаций систематически не используется.

Отечественный исследователь А.И. Пригожин в своих работах 1995 и особенно 2007 года [226;227] осуществил достаточно глубокую творческую разработку этой категории.

Недостаточное использование этого понятия в отечественной теории и практике управления, по мнению автора данной диссертации, следует признать неправомерным. Некоторые отечественные исследователи использовали термин «патология» в применении к менеджменту и сформулировали и теоретически проработали понятие *«патология менеджмента»* [97;193;216;310]. На основе трудов А.И. Пригожина (2007) был сформирован и расширен перечень патологий менеджмента, уточнены формулировки патологий менеджмента, выполнена операционализация теоретических проработок (разработаны методики оценки уровня патологичности менеджмента конкретной организации), на базе Санкт-Петербургского государственного экономического университета в 2017 и 2018 годах проведены исследования уровня патологичности отечественных организаций промышленности и государственного управления. Полученные результаты позволяют сделать вывод о применимости термина «патология менеджмента» к менеджменту реальных организаций и приемлемости разработанного А.Н. Цветковым и Е.Ю. Плешаковой аналитического инструментария на практике.

Под патологией менеджмента в диссертации понимается источник неэффективности управления, когда менеджер действует определенным привычным ему и, казалось бы, правильным образом, но ожидаемой цели достигнуть не может. А.И. Пригожин определял организационную патологию как причину устойчивого целенедостижения [226].

В статье А.Н. Цветкова под патологией менеджмента предлагается понимать устойчивую (постоянно действующую) причину невозможности в полном объеме достичь поставленной цели, несмотря на все усилия менеджмента. Патология менеджмента есть результат накопления и качественного преобразования неправильных и ошибочных действий в менеджменте, когда эти неправильные действия приобретают характер культурной ценности («у нас делается так всегда», «так положено» и т. п.).

Разницу между понятиями «организационная патология» и «патология менеджмента» можно обозначить, прежде всего, по объекту. Организационная патология означает, что создана или существует «плохая», неэффективная организация как целевое объединение ресурсов. Патология управления (менеджмента) означает, что менеджеры поступают неправильно, и в результате этой «неправильности» невозможно достичь цели, а менеджеры сами не понимают, что своим неправильным поведением обеспечивают то самое «устойчивое целенедостижение». Патология менеджмента более широкое понятие, чем организационная патология.

Патологии управления (менеджмента) возникают либо из-за негативных проявлений особенностей классической школы менеджмента (на принципах которой построено подавляющее большинство существующих социально-экономических систем), либо как результат накопления негативного организационного поведения как менеджеров, так и рядовых сотрудников.

От обычных дисфункций или недостатков управления патологии отличаются устойчивым характером и сложностью их преодоления. Чтобы преодолеть недостаток или дисфункцию управления а, достаточно предложить некоторые мероприятия по изменению условий работы или принятия решений. Патологии имеют возвратный характер, поскольку коренятся значительно глубже и становятся элементами организационной культуры.

Например, такая патология, как господство структуры над функцией означает, что функциональные подразделения (*структура*) получают такую власть над основными подразделениями (*функция* – поскольку делают то, ради

чего создана организация), что выполнение их требований тормозит в организации основные процессы и становится причиной устойчивого целенедостижения. В этом случае сотрудники основных подразделений утверждают, что над ними существует столь мощная и разветвленная структура, выдвигающая столько требований, что работать становится некогда, поскольку вся энергия уходит на отчетность. В этом и проявляется господство структуры над функцией: структура становится важнее, и для руководителя основного подразделения становится предпочтительнее вовремя отчитаться, чем выполнить свою основную задачу. Почему такое положение следует считать патологией менеджмента? Потому, что именно руководитель создал такую структуру, которая, с одной стороны, информационно обеспечивает принятие решений, то есть работает на управление, а с другой – мешает основным подразделениям выполнять собственную функцию и достигать цели организации. Эта патология самовоспроизводится, поскольку на каждую новую функцию создается новое подразделение, и этот процесс представляется естественным.

Такая патология, как демотивирующий стиль руководства, заключается в том, что руководитель в обращении с подчиненными предпочитает использовать наказания, а не поощрения, что приводит к демотивации персонала и устойчивому целенедостижению. Но возвратный характер этой патологии основан на том, что руководитель именно так себя ведет и будет так поступать и дальше, поскольку он такой, и ничего с этим поделать нельзя. То есть такое поведение руководителя – элемент организационной культуры.

Патологии менеджмента не заметны для стороннего наблюдателя и воспринимаются только инсайдерами социально-экономической системы. Именно поэтому уровень патологичности менеджмента может характеризовать его латентное качество.

Инверсии иерархий. (Здесь и далее в работе по проблематике инверсии иерархий в качестве информационного источника используется монография Д.А. Севостьянова [124], которая является практически единственным

изданием по этой тематике. Зарубежные публикации по теме инверсии иерархий автору диссертации не встречались.) Как известно, организации строятся на иерархическом принципе. В той или иной степени, иерархичность является обязательным элементом любой организации. Иерархии устанавливаются в организации как изначально, при ее создании, так и в процессе ее функционирования. В любом случае установление иерархий первоначально происходит с целью упорядочивания отношений между людьми. То есть эти отношения носят характер *ордера* – первоначально установленного порядка, от которого руководство ожидает определенных позитивных результатов. Так, установление должностной иерархии в организации или структурном подразделении предполагает формирование отношений подчиненности, исполнительской дисциплины и бесконфликтности.

В процессе функционирования организации возникают нарушения или *инверсии* первоначально установленных *иерархий*, которые могут иметь как негативные, так и в ряде случаев позитивные последствия. Например, проявление подчиненным более высокого профессионального уровня, по сравнению с его непосредственным начальником, противоречит ордеру и представляет собой инверсию иерархий, что недопустимо с точки зрения классической школы менеджмента. Но с практической точки зрения такое поведение следует признать позитивным, поскольку такая инверсия иерархий позволяет реализовать профессиональный потенциал наиболее эффективно.

Количество нарушений ордера или инверсии иерархий латентно характеризует качество управления. Чем меньше инверсий иерархий, тем выше качество управления. Отсутствие или ничтожное количество инверсий показывает, что первоначальный ордер установлен правильно и надежно, является естественным состоянием системы и нет необходимости его нарушать. Подробно инверсии иерархий как индикатор качества управления рассматриваются в гл. 4 диссертации.

Организационный иммунодефицит. В ряде работ отечественных исследователей [310] рассматривается такой управленческий феномен, как

организационный иммунитет. Любая организация создается с определенной, как правило, *общественно значимой целью* (кроме асоциальных систем типа организованных преступных групп). Эта цель является предназначением организации и должна выполняться в любых условиях, а сама организация рассматривается как *целевое объединение ресурсов*.

В процессе функционирования у некоторых участников организации возникает стремление использовать ее ресурсный потенциал в личных интересах, помимо концентрации усилий на достижении задекларированной цели. Организация должна обладать неким качеством, которое будет препятствовать нецелевому использованию ресурсного потенциала организации. Это качество можно определить как организационный иммунитет, который препятствует организации «заболеть» нецелевым использованием ресурсов. Наличие организационного иммунитета является заслугой руководства организации и характеризует его качество. Есть организационный иммунитет, существуют преграды для нецелевого использования ресурсов организации, предназначенных для достижения задекларированной цели – руководство работает так, как надо, качество управления высокое. Если организационный иммунитет разрушается или в той или иной степени разрушен, то возникает *организационный иммунодефицит*. Оценивая уровень организационного иммунодефицита, можно сделать вывод о качестве управления организации.

Генезис феномена организационного иммунодефицита в российских условиях можно проследить из периода командной экономики XX века (функционирование социалистической экономики). Советские предприятия выполняли значительные по объему социальные функции. Компенсация за труд не ограничивалась заработной платой, уровень которой был весьма низким и не обеспечивал возможности для нормальной зажиточной жизни. Сотрудник социалистического предприятия не имел возможности приобрести в личную собственность жилье: квартиру или комнату он «получал» от предприятия или организации, на которой работал. Предприятие могло «помочь» своему

сотруднику материалами для строительства загородного домика, предоставить льготные путевки для отдыха и т. п. Все это носило характер корпоративной социальной ответственности, но по сути дела представляло собой распыление ресурсов, целевым образом объединенных в предприятие или организацию. Постепенно такое отношение к ресурсам приобретает характер повального воровства сотрудников. Вот только для обозначения людей, ворующих на предприятии все что можно, использовался эвфемизм «несуны», то есть те, кто «несет» с предприятия нужные в хозяйстве вещи.

В советское время, особенно после ослабления сталинского репрессивного аппарата, масштабы воровства на производстве руководством воспринимались как нечто естественное. Наиболее продвинутые руководители пытались ввести этот процесс в какие-то рамки, создавая возможности для сотрудников приобрести продукцию предприятия по минимальным ценам или заказать по низким тарифам различного рода услуги (транспортные, ремонтные и т. п.).

После отмирания социалистической системы отношение к ресурсам предприятия или организации на ментальном уровне сохранилось и в сознании рядовых сотрудников, и в сознании менеджеров, поэтому аналитические усилия по оценке такого явления, как организационный иммунодефицит, являются актуальными с точки зрения оценки качества управления.

Нарушения организационного иммунитета или использование ресурсов организации в личных интересах воспринимается ее сотрудниками как что-то совершенно естественное: организация большая, ресурсов в ней много и если небольшую часть этих ресурсов использовать в личных интересах, то это не скажется негативно на результативности и эффективности организации. Конечно, здесь все решает *мера*. Но теоретически разрушение организационного иммунитета приводит к ощутимым экономическим или имиджевым потерям.

Если нецелевое использование ресурсов организации становится заметным, то можно говорить об организационном иммунодефиците:

организация уже не может защитить себя от разрушительной деятельности своих сотрудников. Доведение ситуации до организационного иммунодефицита (не только злонамеренно, но и из лучших побуждений, с целью «помочь людям») характеризует качество управления как низкое. Снижение уровня организационного иммунодефицита – сигнал о повышении качества управления: ресурсы организации направляются на достижение задекларированной цели. Организационный иммунодефицит является характеристикой латентного качества управления: никто его не замечает и не оценивает его уровня.

Операционализация организационного иммунодефицита как управленческого феномена приводится в гл. 4 диссертации.

Автоютильные организации. Организации изначально могут быть ориентированы как на обеспечение личных благ их участников, так и на достижение неких общественно значимых целей. Такие социально-экономические системы как семья или государство ориентированы на формирование личных благ людей, а организации в широком смысле, как социально-экономические системы, концентрируют ресурсы для достижения социально значимых целей [219]. Даже малое предприятие, занятое элементарной экономической деятельностью, имеет социальную значимость, удовлетворяя потребность потребителей в некоторой продукции или услуге.

Но обычные организации могут в процессе своей деятельности трансформироваться определенным образом и превратиться в социально-экономические системы, основной задачей которых становится обеспечение полезности для входящих в нее участников.

То есть организация утрачивает изначальную общественно-полезную функцию и заменяет ее усилиями по организации комфортного существования своих участников. В этом смысле организация становится полезной только самой себе, то есть *автоютильной* (авто – от греч. autos – само; ютиль – от англ. utility – полезность). Термин «автоютильность» впервые упоминается в работах А.Н. Цветкова [311].

Главной характеристикой такой организации становится «автоютильность», по-русски – «самополезность». Абсолютной автоютильностью обладают такие социально-экономические системы, как семьи, организации, связанные с легальными проявлениями агрессии (например, ассоциации спортивных фанатов), организованные преступные группы.

Нулевой автоютильностью обладает большинство коммерческих организаций, поскольку они ориентированы на производство продукции и услуг, которые пользуются спросом на рынке и раскупаются потребителями. В этом случае полезность организации для ее сотрудников совпадает с ее полезностью для потребителя.

Автоютильность организации – характеристика, которая показывает уровень и динамику общественной полезности организации. Организация может, будучи первоначально полезной обществу, постепенно трансформироваться в автоютильную, в которой все усилия сотрудников и руководства ориентированы на создание комфортных условий для самих себя. Нарастание автоютильности негативно характеризует управление социально-экономической системы. Уровень автоютильности может быть измерен, и эта количественная оценка становится характеристикой качества управления: если автоютильность нарастает, то качество управления снижается.

Автоютильность является характеристикой латентного качества управления, поскольку стороннему наблюдателю чаще всего не видна: для определения уровня автоютильности требуются аналитические действия, которые для стороннего наблюдателя чаще всего недоступны.

Таким образом, латентное качество управления может оцениваться такими характеристиками, как:

- уровень патологичности;
- уровень инверсивности;
- уровень организационного иммунодефицита;
- уровень автоютильности.

Выводы главы 2

В п. 2.1 рассматриваются подходы к оценке качества управления в организациях. Так как понятие качества управления является многогранным, необходим комплексный подход к его оценке. Стандартный, результатный, функциональный подходы оценивают «очевидное» качество объекта, тогда как патологичностный и инверсионный подходы рассматривают латентную сторону качества.

В п. 2.2 описывается результатный и стандартный подходы. Результатный подход позволяет оценить степень достижения поставленной цели, эффективность и результативность деятельности. Следовательно, если оценка будет положительной, то и качество управления характеризуется как высокое. Предложен ряд показателей для оценки на основе результатного подхода, которые охватывают не только экономические результаты организации, но и социальные, что необходимо для оценки качества управления. Стандартный подход позволяет оценить соответствие уровня качества управления в организации требованиям стандартов в области систем менеджмента.

В п. 2.3 рассматривается функциональный подход, при котором оценивается степень выполнения менеджером функций. Соответственно, если выполнение функций показывает высокие результаты, то можно говорить о высоком качестве управления. Автором был определен обширный перечень показателей, разделенных по группам на основе основных функций управления: целеполагание, формирование плана, организовывание, мотивирование, контроль, разработка и принятие решений, установление коммуникаций.

Пункт 2.4 посвящен латентному качеству управления, понятиям патологии в управления (менеджменте), инверсии иерархий, организационному иммунодефициту и автоютильности. Показатели латентного качества управления отражают сложившиеся в организации отношения между сотрудниками и менеджерами.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЛАТЕНТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПАТОЛОГИЧНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Патологии управления: перечень, идентификация, систематизация

Интерес исследователей к такому управленческому феномену, как организационные патологии и патологии управления (менеджмента) в последнее время набирает силу. Обозначение этого феномена в отечественной науке пришлось на период 90-х годов и связано с именами таких исследователей как А.И. Пригожин [227;230], С.И. Кордон [145]. Метафору организационного «нездоровья» использовал еще Э. Деминг, который писал о «болезнях организаций» [107].

Патология в медицине определяется как отклонение от нормы [201]. Но в подобных рассуждениях А.И. Пригожин достаточно убедительно показывает, что чаще всего нормы в менеджменте нет [226], поэтому целесообразно трактовать патологию менеджмента (организационную патологию) как причину устойчивого целенедостижения. В п. 2.4 обозначено авторское понимание патологии управления. Особый интерес в практическом смысле представляет операционализация этого понятия с целью использовать его в аналитических целях и для повышения эффективности менеджмента в целом. Если проводить разграничение понятий «организационная патология» и «патология управления (менеджмента)», то можно начать с соотношения между этими понятиями.

Отечественные авторы в основном пишут именно об организационных патологиях [30;145;151;159;194;226;227;247;248;283;303]. Только некоторые исследователи [216;315] посмотрели на этот феномен несколько шире и рассматривают не организационные патологии, а патологии управления.

Понятие «патологии управления» представляется более широким, чем понятие организационной патологии, патологии организаций, патологии управленческих решений. Организационная патология – это то, что сложилось

в организации либо в процессе ее создания, либо в процессе ее функционирования (статус-кво) и обусловлено, прежде всего, некоторыми внешними воздействиями.

Как справедливо отмечает С.И. Кордон [145], организационная патология представляет собой определенное целостное состояние организации, в которой все ее части поддерживают друг друга и стремятся к сохранению этого состояния. Поэтому при попытках ликвидировать это состояние в целом или отдельные его проявления в организации, пораженной патологией, возникают специфические силы и процессы, направленные на противодействие таким попыткам и сохранение прежнего патологического состояния.

Хотя само по себе патологическое состояние организации является ненормальным с точки зрения достижения поставленных перед ней целей, само основание этого состояния – организационная патология – является нормальным и естественным результатом действия процессов и явлений, которые сами по себе являются нормальными и необходимыми для существования и функционирования организации. Таким образом, сами по себе процессы, которые приводят к появлению и поддерживают патологию организации, являются нормальными и свойственными «здоровой» организации. Патология возникает в результате нарушения системных взаимодействий этих процессов.

Патология управления связана не только с функционированием организации, но и с организационным поведением менеджера и подчиненных ему сотрудников. Патология управления связана с неправильными и неадекватными для определенных условий действиями менеджера, которые могут отражать как неправильное построение организации, так и неправильное поведение менеджера как такового, хотя к такому положению и менеджеры, и подчиненные давно привыкли и воспринимают такую патологичность менеджмента как нечто само собой разумеющееся.

Все негативные явления и феномены в управлении можно разделить на дисфункции и патологии. Дисфункция представляет собой ошибку или

неправильное с точки зрения управления организации действие, которое может быть после обнаружения исправлено достаточно быстро и с минимальными затратами ресурсов. Патология менеджмента, в отличие от дисфункции для своего преодоления, требует достаточно глубоких корректировок. Если говорить о патологиях менеджмента, то идентификация по линии «патология – не-патология» может проходить по следующим критериям:

– если негативное явление представляет собой проявление недостатков господствующей парадигмы менеджмента, которая выражена постулатами классической школы менеджмента, то это, скорее всего, патология менеджмента;

– если негативное явление в менеджменте представляет собой проявление национального, группового или профессионального менталитета, то это, скорее всего, патология менеджмента;

– если негативное явление проявляется как противоречие между предназначением организации и ее реальным функционированием, то это, скорее всего, патология менеджмента.

Соответствие негативного явления хотя бы одному из перечисленных критериев дает основание относить его к патологиям управления.

В принципе разграничение организационных патологий и патологий управления (менеджмента) не имеет принципиального теоретического значения и упоминается только для того, чтобы предотвратить обвинения в терминологической некорректности. В рамках данной работы используется термин «патология управления (менеджмента)», который включает в том числе и организационные патологии, поскольку менеджер несет ответственность за все «плохое», что происходит внутри организации, и за «плохое» поведение организации во внешней среде, и за то, что организация в целом несовершенна.

Патологичность управления в этих условиях становится важной характеристикой качества управления. Если научиться измерять уровень патологичности управления конкретной организации, то можно сделать вывод

о качестве управления в ней, о динамике этого качества, можно сравнивать уровень качества управления в различных организациях.

Практический опыт измерения уровня патологичности управления в конкретных организациях показал, что эксперты в целом негативно относятся к термину «патологичность управления»: для них он имеет заведомо негативный контекст. Получается, что любое управление патологично. В принципе, это действительно так, как нет абсолютно здоровых людей, так нет и абсолютно «здоровых» организаций, нет абсолютно «здорового управления». Поэтому исследователи патологичности в опросах экспертов использовали понятие «источник неэффективного управления» – ИНЭУ. Эта аббревиатура-эвфемизм может использоваться наряду с термином «патология управления».

Для операционализации понятия «патология управления» необходимо сформировать перечень патологий. Наиболее полный перечень был сформирован проф. А.Н. Цветковым [310], но и он может быть дополнен по мере проникновения в тему исследования.

В таблице 3.1 приводится сопоставление перечней организационных патологий, предложенных разными авторами. Сопоставление представляет собой серьезную методическую трудность, поскольку часто авторы пишут об одном и том же, а называют по-разному. Выполненный анализ основных источников, в которых приводятся перечни патологий управления (менеджмента), позволяет вплотную подойти к формированию некоего единого перечня, с которым можно было бы работать практически, создавая методику количественной оценки уровня патологичности управления.

Таблица 3.1 – Патологии управления (менеджмента), упоминаемые различными авторами

№ п/п	Название патологии	Источники					
		С.И. Кордон, С.В. Комаров, 1997, 2003	Н.И. Ануфриева, 2006	А.И. Пригожин, 2007*	Ю.Н. Лапыгин, 2007	Е.Ю. Плешакова, 2012	А.Н. Цветков, 2017
1	Патологии лидерства			+			
2	Клика (клановость, олигократия)	+	+	+			+
3	Кратократия			+			+
4	Приверженность патернализму				+	+	+
5	Господство структуры над функцией (двойная рациональность)	+	+	+	+	+	+
6	Автаркия подразделений	+	+	+		+	+
7	Несовместимость личности с функцией		+	+		+	+
8	Бюрократия (вертикальная управл. культура)	+	+	+	+		
	Аппаратный прессинг при принятии решений**						+
	Бюрократическая инновация**						+
9	Конфликт с переходом на личности		+	+		+	+
10	Неуправляемость		+	+	+		
11	Бессубъектность	+	+	+	+	+	+
12	Преобладание личных отношений над служебными			+		+	+
13	Дублирование организационного порядка		+	+	+	+	+

14	Рассеивание целей			+			
15	Маятниковые решения (регрессия решений)	+	+	+	+		
16	Игнорирование организационного порядка		+	+	+	+	+
17	Разрыв между решениями и их реализацией		+	+	+		
18	Стагнация (старение организации)	+	+	+			
	Приверженность пассивному рisku**						+
19	Демотивирующий стиль руководства		+	+	+	+	+
20	Инверсия		+	+	+		
21	Рост без развития		+	+	+		
	Приверженность количественному росту**					+	+
22	Монополия на получение информации			+	+		
	Информационная фобия**					+	+
23	Эффект совладения информацией			+			
	Информационная фобия**					+	+
24	Угроза статусу			+		+	+
25	Управленческая алчность			+		+	+
26	Инновационное мотовство			+			
	Гиперинновационность**					+	+
27	Борьба с нововведениями			+			
	Антиинновационное поведение**						

28	Имитационные действия			+			
	Антиинновационное поведение**					+	+
29	Легизм			+		+	+
30	Люмпенизация	+		+	+		
31	Организационный иммунодефицит						+
32	Безразличие (низкий уровень развития групп, организационная шизофрения)	+			+		
33	Дублирование функций				+		
34	Встречная организация	+			+		
35	Избыток организационного порядка	+			+		
36	Отсутствие обратных связей				+		
37	Организация-облако	+					
38	Организационные торги и игры	+					

Авторская таблица.

*Приводится последний по году издания источник.

**Редакция А.Н. Цветкова [310].

Сходимость представлений о патологиях у отдельных авторов достаточно условная. Очевидно, это связано с тем, что большинство авторов пишут все-таки о патологиях организаций, и только проф. Е.Ю. Плешакова и проф. А.Н. Цветков формируют перечни патологий менеджмента. В диссертации перечень А.Н. Цветкова принят за основу, несколько откорректирован автором диссертации, и этот откорректированный перечень положен в основу определения уровня патологичности управления (менеджмента) как инструмента оценки его качества по патологичностному подходу.

В таблице 3.2 раскрывается содержание каждой патологии управления (менеджмента) из предварительного списка. Предварительный список должен быть откорректирован по степени влияния патологии на качество управления и с учетом новых выявленных патологий.

Таблица 3.2 – Содержание патологий управления

№ п/п	Описание патологий управления (менеджмента)	Устойчивое целенедостижение
1	<i>Приверженность патернализму.</i> Патернализм находит свое выражение в родительско-детской модели организационного поведения, когда менеджер, лидер, ведет себя как мудрый и справедливый родитель, а все остальные сотрудники – как дети с их умиляющими и раздражающими характеристиками. Такая модель «взрослый–ребенок» устраивает многих менеджеров и подчиненных. Про такую модель говорят: «Мы все как одна семья». Такое поведение отрицает проявление инициативы, а подчиненные привыкают к роли ведомых и к безответственности. В современном менеджменте такое поведение следовало бы считать патологическим. Эта патология требует серьезного внимания, в подчиненных надо воспитывать ответственность и постепенно переходить к модели «взрослый–взрослый»	Безынициативность сотрудников требует от менеджера приложить значительно больше усилий для достижения цели
2	<i>Вождизм.</i> Менеджер может быть лидером или вождем. Статус лидера основан на доверии людей, а статус вождя определяется постом, должностью. Пост вождя дает ресурсные возможности. На эти ресурсные возможности много претендентов: они стремятся пост у вождя отнять. Для ограждения поста от соперников, от посторонних глаз, используются ресурсы поста	Ресурсы поста и много энергия вождя уходит не на достижение цели, а на сохранение и защиту поста

Продолжение таблицы 3.2

3	<i>Клановость.</i> Менеджмент основан на замкнутости отдельных групп, отстаивающих свои интересы, совпадающие или не совпадающие с целями организации. Клан, возглавляемый вождем, строится на принципах закрытости, предполагает ритуал одаривания участников для поощрения личной преданности клану и вождю. Клановые выходы из зоны реального гражданского контроля	Ресурсы направлены не на достижение цели, а на обеспечение участников клана
4	<i>Кратократия.</i> Болезненное наслаждение властью. Для кратократа невыносимо делегирование полномочий. Происходит замена закона и правил властными решениями, организация выстраивается под личность первого лица	Приверженность «ручному» управлению не позволяет менеджеру вовремя реагировать на вызовы внешней среды
5	<i>Тирания.</i> Сомнительное происхождение власти менеджера. Стремление сохранить власть любой ценой. Уничтожение и конфискация ресурсов наиболее выдающихся подчиненных. Избавление от самых способных сотрудников	Уничтожение потенциала подчиненных
6	<i>Господство структуры над функцией.</i> Деятельность административных подразделений не помогает, а мешает деятельности производственных. Административные подразделения чрезмерно загружают функционально подчиненные им производственные подразделения (которые выполняют целевые функции: производят продукцию и услуги). Это мешает выполнять целевые функции: все время уходит на составление отчетности для административных подразделений	Постоянное отвлечение сотрудников производственных подразделений от основной деятельности
7	<i>Автаркия подразделений.</i> Замкнутость структурных подразделений на собственных задачах и игнорирование интересов смежных подразделений и организации в целом. Такая позиция отдельных структурных подразделений устойчиво мешает достижению общей цели. Если топ-менеджмент не может «справиться» с таким подразделением, то возможна дезинтеграция и развал организации. Такие подразделения часто обладают некими ключевыми компетенциями и являются внутренними монополистами	Пораженные автаркией подразделения тормозят достижение общей цели
8	<i>Аппаратный прессинг при принятии решений.</i> Бесконтрольность вспомогательного аппарата или неограниченное доверие менеджмента своим административным подразделениям или сотрудникам. Аппарат чувствует, что топ-менеджер не хочет глубоко вникать в суть дела и его больше устраивают готовые решения (или заготовки), которые он принимает, слегка подправив. Получив доверие первого лица, аппарат может под видом подготовки решений, тенденциозно подавая информацию, проводить выгодные ему или еще кому-то решения	Аппарат ориентируется не на цели организации, а на свои собственные цели и интересы

Продолжение таблицы 3.2

9	<p><i>Мотивация должностью</i> (в таблице 3.1 – несовместимость личности с функцией). Назначения на должность менеджера людей, профессиональных в своей области, но не способных быть менеджерами. В итоге теряется профессионал и приобретает никудышний менеджер. Обычно человека «выдвигают» на руководящую должность с целью поощрить, повысить зарплату. К сожалению, в большинстве современных организаций менеджмент не видит другого способа поощрить профессионала, как только сделать его «начальником». Это приводит к формированию дополнительных «искусственных» уровней управления с многочисленными менеджерскими должностями: чтобы «было куда повышать». Система засоряется ненужными должностями, которые снижают качество управления и препятствуют достижению целей бизнес-системы</p>	<p>Низкая эффективность гипертрофированной системы управления</p>
10	<p><i>Конфликт с переходом на личности.</i> Запущенная стадия конфликта, когда его участники забывают о первоначально конструктивной причине конфликта (например, по поводу внедрения новых технологий) и начинают просто-напросто ругаться, что приводит организацию к расколу</p>	<p>Разрушаются коммуникации, достижение цели организации становится невозможным</p>
11	<p><i>Бессубъектность.</i> Следствие плохого делегирования или нежелания нести ответственность за принятие решения. Невозможность определить субъект принятия решения. Наиболее вероятные модели поведения: «это – не мой вопрос», «это – не моя компетенция», «это – не мой функционал» и т. п.</p>	<p>Замедляется принятие решений, потери рабочего времени, растрата ресурсов</p>
12	<p><i>Преобладание личных отношений над служебными.</i> Сотрудник пренебрегает должностными обязанностями в угоду дружеским или иным личным отношениям. Это сказывается на качестве делового общения: приоритет в обслуживании, распределении ресурсов и т.п. получает не тот, чья очередь, или кто более достоин, а тот, у кого есть хорошие личные отношения с лицом, отвечающим за обслуживание и распределение. Постепенно эта патология приводит к разрушению деловых отношений внутри организации</p>	<p>Разрушение деловых отношений внутри организации парализует достижение общей цели</p>
13	<p><i>Дублирование организационного порядка.</i> Проявляется в напоминании посредством приказов и распоряжений о необходимости выполнять служебные обязанности, определенные должностной инструкцией. Источником неэффективности в этом случае являются напрасные затраты управленческой энергии, а также формирование неуважения к организационному порядку (можно не выполнять обязанностей, пока не напомнят), к регламентирующим документам (например, к должностным инструкциям)</p>	<p>Нагрузка на систему управления возрастает, требуется больше людей, растут накладные расходы, падает конкурентоспособность</p>

Продолжение таблицы 3.2

14	<i>Демотивирующий стиль руководства.</i> Проявляется в отрицательном балансе поощрений и взысканий. Ценные работники покидают организацию. Оставшиеся будут в лучшем случае демонстрировать равнодушное исполнительство	Уход способных сотрудников, вялое исполнительство оставшихся
15	<i>Игнорирование организационного порядка.</i> Патология проявляется в действиях менеджера, когда он отдает распоряжения через несколько уровней вниз по скалярной цепи, минуя промежуточные уровни менеджмента и игнорируя им же самим установленный организационный порядок (скалярную цепь)	Падение престижа мидл-менеджмента, конфликты между мидл-менеджментом и исполнителями
16	<i>Приверженность пассивному риску.</i> Пассивный риск – это упущенные возможности. Казалось бы, упущенные возможности не снижают показателей, поэтому их можно не принимать во внимание. Но если менеджер привержен пассивному риску, то у подчиненных возникает чувство досады: ведь если бы менеджер принял нужное решение, выиграли бы все, а он не захотел, а, может, и испугался	Стагнация. У сотрудников пропадает желание искать возможности, проявлять активность, поскольку все равно «это никому не надо»
17	<i>Приверженность количественному росту.</i> Все усилия менеджмента сосредотачиваются на росте количественных показателей, на расширении организации, увеличении доли рынка, росте объемов прибыли и т. п. При этом упускается из виду необходимость обеспечения устойчивости развития, создания различных заделов	Рост, не обеспеченный устойчивостью, угрожает достижению цели
18	<i>Информационная фобия.</i> Менеджер опасается нежелательного распространения некоторой информации по неформальным каналам через членов команды (своих заместителей). Поэтому не доверяет им. А недоверие губит команду	Обеспечивается взаимной подозрительностью и обидой на менеджера
19	<i>Угроза статусу.</i> Результат объективного превосходства менеджера над участниками команды по компетентности и профессионализму. Результат грубого, унижительного поведения менеджера по отношению к участникам команды, когда он их унижает	Обеспечивается утратой инициативности участников команды
20	<i>Управленческая алчность.</i> Стремление менеджера замкнуть на себя все связи и решения, отсутствие доверия к заместителям или подчиненным. Менеджер не понимает, что подчиненные существуют для того, чтобы не усложнить, а облегчить его жизнь. Часто эта патология возникает от неуверенности менеджера в себе: ему кажется, что сотрудники его не поймут или поймут неправильно. Такой менеджер «горит на работе» и либо быстро уходит со своего поста или даже из жизни, либо становится тираном и постоянно унижает своих сотрудников недоверием и претензиями к их профессионализму	За счет нервной обстановки и утраты инициативности подчиненных

21	<i>Гиперинновационность.</i> Инновации становятся самоцелью, возникает культ новизны, когда все стремятся сделать товар и услугу не столько лучше, сколько по-другому, «по-новому». Эта инновационная патология приводит к расточительству всех видов ресурсов и в целом снижает эффективность управления	Расточительство всех видов ресурсов
22	<i>Антиинновационное поведение.</i> Отторжение инноваций как со стороны менеджеров, так и со стороны рядовых сотрудников. В любом случае это патология менеджмента, поскольку либо он сам антиинновационен, либо сотрудников не воспитал должным образом	Стагнация, упущенные возможности
23	<i>Бюрократическая инновация.</i> Бюрократически мыслящие люди чаще всего пытаются придумать способ, как все изменить, ничего не меняя. Происходит имитация деятельности в направлении инновации, но сама инновация не происходит	Подмена деятельности имитацией деятельности
24	<i>Абсолютизация нормативного акта (легизм).</i> Ситуация, когда исполнение нормативного акта (закона, распоряжения, инструкции) наносит социальный вред, причем вред от исполнения превышает вред от неисполнения. Патология возникает от непродуманности нормативных актов и декларируемой обязательности их исполнения	Фрустрация исполнителей нормативных актов, утрата инициативности

Авторская таблица.

Таблица 3.2, по мнению автора, должна быть дополнена тремя патологиями, которые были выявлены и описаны уже после формирования А.Н. Цветковым перечня, представленного в источнике [310].

Демонстрация формального соответствия (ДФС). Умышленное соответствие только формальным требованиям, ориентация на цель подменяется ориентацией на контроль. Руководство и сотрудники склонны вместо реальной работы демонстрировать формальное соответствие неким институциональным нормам в их регулятивном, нормативном или когнитивном выражении, установленным более высоким или обладающим большей социальной силой уровнем социальной иерархии. Соответствие формальное: главное – форма, а то, что действие не соответствует содержанию, или содержание выхолащивается – не важно. Форма вытесняет, замещает

содержание: первичной становится форма, а содержание отходит на второй план.

Примером может служить сертификация организаций по международным стандартам системы менеджмента качества: существует множество организаций, которые за деньги могут сделать организации сертификат. В результате организация с полным правом демонстрирует соответствие требованиям, прекрасно понимая, что это соответствие – формальное.

Проявление этой патологии характерно в случаях обеспечения соответствия системам оценки при всевозможных аккредитациях, проверках, оценках и аналитических действиях. ДФС характерно для действующих в организациях системах контроля, когда сотрудники в своей деятельности и отчетности ориентируются не на цель, а на контроль: обеспечивают только те показатели, которые предусмотрены системой контроля.

При этом часто совершенно забывается, кому и зачем необходима демонстрация формального соответствия.

Патология может проявляться в том, что низшие уровни управленческой иерархии перенимают у верхних манеру управлять, добиваясь соответствия. «Верх» не настаивает, чтобы «низ» действовал именно так, но «низ» добровольно принимает манеру «верха». Демонстрация обязательна, причем в непосредственной форме, копируя «верх».

Устойчивое целенедостижение по этой патологии заключается в нецелевом использовании ресурсов, которые затрачиваются не на достижение цели, а на демонстрацию формального соответствия.

Патология «Организационный иммунодефицит». Феномен организационного дефицита описан в п. 2.6 как фактор латентного качества управления. Наличие организационного дефицита является результатом попустительства управления организации и способствует устойчивому целенедостижению за счет сокращения ресурсов, направляемых на достижение целей.

Патология «Трудовой подвиг». Термин «подвиг» имеет сугубо позитивную эмоциональную окраску, в отличие, например, от термина «бюрократия» или «чиновничество».

Понятие «подвиг» относится к поведению людей, то есть является результатом поведения и побуждения к определенному поведению. В военной сфере все достаточно понятно, поскольку неопределенность ситуации на поле боя значительно выше, чем, например, в производстве автомобилей. Полководец никогда не планирует подвиг, он реально расставляет ресурсы. Если при планировании операции очевидно, что ресурсов для выполнения задачи недостаточно, а полководец настаивает на ее выполнении, то тем самым он закладывает в свою стратегию высокую вероятность неуспеха (недостижения цели), поскольку при недостатке ресурсов он может рассчитывать только на сверхусилия своих подчиненных.

В мирной жизни подвиг чаще всего является результатом плохого управления: менеджер чего-то не учел, не смог правильно рассчитать, предвидеть и т. п. Потребность в трудовом подвиге может возникнуть как в результате ошибок руководства организации, так и на более высоком уровне, вплоть до государственного.

В результате подвига цель достигается. Поэтому, казалось бы, нельзя считать подвиг патологией управления, то есть причиной устойчивого целенедостижения. Но нельзя и надеяться на подвижническое поведение как ресурс. Это очень рискованно и противоречит регулярному управлению и правильному планированию. Если руководство злоупотребляет подвижническим поведением, то организация может обрушиться внезапно, как рухнет технический объект из-за усталости металла. В коллективе назревает усталость от «подвигов», происходит «выгорание». Именно поэтому менеджер должен воспринимать трудовой подвиг как редкое исключение, случайность.

Вместе с тем поскольку подвиг имеет позитивный контекст, особенно в российских условиях, менеджеры очень часто на него надеются и его

используют в качестве резерва ресурсов. И при этом нередко прибегают к демагогическим моделям поведения.

Подвижническое поведение подчиненных может объясняться несколькими причинами:

- гиперлояльность по отношению к организации: организация не должна утратить свой имидж;
- гиперлояльность по отношению к руководителю: любой приказ должен быть выполнен, нельзя подвести, «подставить» любимого начальника;
- ожидание материального вознаграждения: «Вот, я – какой молодец, надо бы премию дать, начальник!»;
- ожидание карьерного роста: «Вот, я – какой молодец, надо бы меня повысить в должности, начальник!»;
- ожидание признания социума: «Вот, я – какой молодец, а вы меня не ценили, надо бы принимать меня на равных!».

Ориентация руководителя на подвиг подчиненных объясняется:

- страхом утраты имиджа возглавляемой структуры;
- стремлением достичь цели любой ценой, не считаясь с людьми, неуважение к людям;
- страхом утратить свой авторитет у подчиненных, поскольку авторитет проявляется в том, что любой приказ должен быть выполнен.

Таким образом, при общепринятом позитивном контексте подвиг характеризует качество управления как низкое. Именно поэтому трудовой подвиг следует рассматривать как патологию управления (менеджмента).

Систематизация организационных патологий и патологий управления (менеджмента) в процессе теоретической проработки этих феноменов выполнялась практически всеми авторами, работы которых рассматривались в данном пункте диссертации. По мнению автора диссертации, все патологии управления (менеджмента) могут быть разделены следующим образом:

- патологии как проявление национального, группового или профессионального менталитета;
- патологии как проявление господствующей парадигмы управления;
- патологии как проявление организационной культуры;
- патологии как проявление личных качеств руководителя любого уровня.

В таблице 3.3 приводятся патологии управления и их источники.

Таблица 3.3 – Источники патологий управления

№ п/п	Патология	Проявление					
		менталитета			Господствующей парадигмы управления	Организационной культуры	личных качеств топ-менеджера
		нац.	групп	проф.			
1	Приверженность патернализму	+				+	+
2	Вождизм	+		+		+	+
3	Клановость					+	+
4	Тирания						+
5	Кратократия						+
6	Господство структуры над функцией				+	+	
7	Автаркия подразделений				+	+	
8	Мотивирование должностью				+		
9	Бюрократическая инновация				+	+	
10	Конфликт с переходом на личности		+	+		+	
11	Бессубъектность				+	+	
12	Преобладание личных отношений над служебными	+	+	+		+	
13	Дублирование организационного порядка				+		+
14	Игнорирование организационного порядка					+	+

Окончание таб. 3.3.

15	Аппаратный прессинг при принятии решений				+	+	+
16	Приверженность пассивному риску					+	+
17	Приверженность количественному росту (рост без развития)					+	+
18	Информационная фобия			+		+	
19	Угроза статусу	+		+		+	
20	Управленческая алчность				+		
21	Гиперинновационность				+		
22	Антиинновационное поведение				+		
23	Демотивирующий стиль руководства	+		+			
24	Абсолютизация нормативного акта		+		+		+
25	Организационный иммунодефицит	+				+	
26	Трудовой подвиг	+	+			+	+
27	Демонстрация формального соответствия				+		+

Авторская таблица.

Приведенные в таблице 3.3 патологии будут использоваться в дальнейших построениях как окончательный, по мнению автора диссертации, перечень патологий управления (27 позиций).

3.2. Методика оценки латентных характеристик качества управления на основе анализа патологичности управления

На основе выявления, систематизации и описания патологий управления (менеджмента) были определены континуумы, в рамках которых могут изменяться состояния патологий, а на основе этих континуумов были разработаны шкалы для количественной оценки качества управления для

каждой из перечисленных патологий. В данном контексте континуум представляет собой некое пространство, на котором происходит оценка патологичности управления. Континуумы приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Континуумы изменения состояния патологий управления (менеджмента)

№ п/п	Патология	Состояние патологии	
		уровень патологии минимальный/патология отсутствует	уровень патологии максимальный
1	Приверженность патернализму	Самоорганизация ответственных сотрудников	Модель поведения «родитель–дитя»
2	Господство структуры над функцией	На выполнение заданий функциональных подразделений расходуется	
		менее 10% времени	более трети рабочего времени
3	Автаркия подразделений	Ориентация на цели организации даже в ущерб собственным целям и интересам	Ориентация на собственные цели и интересы в ущерб интересам организации
4	Мотивирование должностью	Полная приверженность горизонтальной карьере	Профессионалы ведут статусные войны за должности
5	Бюрократическая инновация	Реакция на изменения неформальна: не только планы, но и действия	Реакция на изменения сводится к имитации деятельности: планы есть, а действий нет
6	Аппаратный прессинг при принятии решений	Аппарат не позволяет себе вмешиваться в процесс принятия решений	Аппарат выходит из-под контроля полностью и активно лоббирует принятие решений
7	Конфликт с переходом на личности	Последствия конфликтов всегда функциональны	Последствия конфликтов обязательно дисфункциональны
8	Бессубъектность	Понять, кто за что отвечает и к кому обращаться по конкретному вопросу	
		легко и просто	невозможно
9	Преобладание личных отношений над служебными	Абсолютным приоритетом обладают служебные отношения	Абсолютным приоритетом обладают личные отношения

Продолжение таблицы 3.4

10	Дублирование организационного порядка	Сотрудники выполняют свои должностные обязанности без напоминаний	Менеджмент обязательно напоминает подчиненным об их должностных обязанностях
11	Игнорирование организационного порядка	Менеджеры никогда не нарушают скалярную цепь	Менеджеры постоянно игнорируют скалярную цепь
12	Демотивирующий стиль руководства	Менеджмент основан только на поощрениях	Поощрения отсутствуют, эмоциональное подавление подчиненных
13	Приверженность пассивному риску	Менеджер активно ищет и реализует новые возможности	Менеджмент игнорирует новые возможности
14	Приверженность количественному росту	Фактическая ориентация менеджмента на качественные показатели	Ориентация менеджмента только на количественные показатели
15	Информационная фобия	Менеджер никакую информацию от участников команды не скрывает	Менеджер узурпирует и закрывает информацию для участников команды
16	Управленческая алчность	Менеджер считает делегирование полномочий инструментом мотивации	Менеджер не доверяет выполнение управленческих работ подчиненным
17	Гиперинновационность	Инновация базируется на логике развития объекта инновации	Вариофикация. Стремление сделать не столько лучше, сколько иначе
18	Антиинновационное поведение	Инновации воспринимаются как возможности развития	Инновации отторгаются с использованием специальных моделей поведения
19	Абсолютизация нормативного акта	Нормативные документы не допускают неоднозначного толкования	Нормативные документы создаются с целью их неоднозначного толкования
20	Клановость	Менеджер не использует ресурсы коллектива для «одаривания» сотрудников	Менеджер использует ресурсы коллектива для «одаривания» лично преданных сотрудников; информация закрыта
21	Тирания	Менеджер гордится выдающимися сотрудниками	Менеджер увольняет выдающихся сотрудников

Окончание таблицы 3.4

22	Перманентный трудовой подвиг	Подвижническое поведение не используется	Подвижническое поведение становится нормой жизни
23	Организационный иммунодефицит	Менеджмент категорически запрещает использование ресурсов организации в личных целях сотрудников	Использование ресурсов организации в личных целях сотрудников менеджмент считает само собой разумеющимся
24	Угроза статусу	Угроза статусу участников команды отсутствует	Менеджер полностью подавляет других участников команды
25	Вождизм	Начальник-вождь: статус основан на должности	Начальник-лидер: морально-психологический статус основан на доверии
26	Кратократия	В отношениях между менеджером и коллективом используется	
		исключительно разрешительный принцип	уведомительный принцип
27	Демонстрация формального соответствия	Доля ресурсов, отвлекаемых от основной деятельности для достижения соответствия формальным требованиям	
		более 40%	менее 5%

Авторская таблица.

На основе приведенных в таблице 3.4 континуумов были разработаны шкалы, в которые, кроме граничных состояний патологий, были включены по два промежуточных состояния. Таким образом, весь континуум по каждой патологии управления (менеджмента) разбивается на четыре градации.

Разбиение на градации основано на практическом опыте автора и глубоком изучении содержания каждой патологии.

Патологичность управления (менеджмента) производится на основе экспертных оценок. В качестве экспертов могут привлекаться как сотрудники исследуемых организаций, так и специалисты со стороны.

Во втором случае эти специалисты (экспертная группа) должны иметь возможность познакомиться с работой организации «изнутри», получить

доступ к нормативной базе, распорядительным документам и т.п. информации по организации.

Ниже приводятся шкалы для оценки качества управления на основе анализа уровня рассмотренных выше патологий (таблицы 3.5–3.31).

Таблица 3.5 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Приверженность патернализму»

Состояние патологии	Модель поведения «родитель–дитя»	Элементы самостоятельности сотрудников	Самоорганизация на основе руководящих указаний	Самоорганизация ответственных сотрудников
Баллы*	1	2	3	4

Авторская таблица.

*Баллами оценивается качество управления: 1 балл означает низкий уровень качества, но высокий уровень патологии. Чем больше баллов, тем ниже уровень патологии и выше качество управления.

Таблица 3.6 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Вождизм»

Состояние патологии	Начальник – вождь: статус основан на должности	Лидер «устает» от того, что его «подставляют»	Лидер часто сталкивается с «детским» поведением сотрудников	Начальник – лидер: морально-психологический статус основан на доверии
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.7 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Клановость»

Состояние патологии	Менеджер использует ресурсы коллектива			Менеджер не использует ресурсы коллектива для «одаривания» сотрудников
	для «одаривания» преданных сотрудников; информация закрыта	для «одаривания» преданных сотрудников	для «одаривания» особо отличившихся сотрудников	
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.8 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Кратократия»

Состояние патологии	В отношениях между менеджером и коллективом используется			
	исключительно разрешительный принцип	в основном разрешительный принцип	в основном уведомительный принцип	уведомительный принцип
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.9 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Тирания»

Состояние патологии	Менеджер			
	увольняет выдающихся сотрудников	видит угрозу в выдающихся сотрудниках	конфликтует с выдающимися сотрудниками	гордится наиболее способными сотрудниками
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.10 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Господство структуры над функцией»

Состояние патологии	На выполнение заданий функциональных подразделений расходуется рабочего времени			
	Боле трети	от 21 до 30%	от 11 до 20%	менее 10%
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.11 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Автаркия подразделений»

Состояние патологии	Подразделения организации			
	ориентируются на собственные цели и интересы в ущерб интересам организации	в основном ориентированы на собственные цели и интересы	в основном ориентированы на цели и интересы организации в целом	ориентируются на цели организации, иногда даже в ущерб собственным интересам
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.12 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Аппаратный прессинг при принятии решений»

Состояние патологии	Аппарат организации и структурных подразделений			
	выходит из-под контроля и лоббирует принятие решений	подает информацию так, чтобы она влияла на принятие решения	тенденциозно подает информацию для принятия решений	не позволяет себе вмешиваться в процесс принятия решений
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.13 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Мотивирование должностью»

Состояние патологии	Профессионалы ведут статусные войны за должности	Поощрение всегда выражается в назначении на должность	Назначение на руководящую должность вызывает у профессионала беспокойство	Полная приверженность горизонтальной карьере
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.14 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Конфликт с переходом на личности»

Состояние патологии	Последствия конфликтов			
	обязательно дисфункциональны	в большинстве случаев дисфункциональны	в большинстве случаев функциональны	всегда функциональны
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.15 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Бессубъектность»

Состояние патологии	В организации при необходимости решить конкретный вопрос			
	невозможно понять, к кому обращаться	в основном не понятно, к кому обращаться	в основном понятно, к кому обращаться	абсолютно ясно, к кому обращаться
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.16 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Преобладание личных отношений над служебными»

Состояние патологии	В организации			
	абсолютным приоритетом обладают личные отношения	преобладают личные отношения	преобладают служебные отношения	абсолютным приоритетом обладают служебные отношения
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.17 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Перманентный трудовой подвиг»

Состояние патологии	становится нормой жизни	Подвижническое поведение в организации		
		используется часто	используется иногда	не используется
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.18 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Дублирование организационного порядка»

Состояние патологии	Менеджмент обязательно напоминает подчиненным об их должностных обязанностях	Подчиненные нуждаются в напоминаниях		Подчиненные выполняют свои должностные обязанности без напоминаний
		часто	иногда	
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.19 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Игнорирование организационного порядка»

Состояние патологии	Менеджеры нарушают скалярную цепь			
	постоянно	часто	иногда	никогда
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.20 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Демотивирующий стиль руководства»

Состояние патологии	Менеджмент организации в своей работе с подчиненными			
	эмоционально подавляет их, использует только наказания	наказывает значительно чаще, чем поощряет	поощряет значительно чаще, чем наказывает	использует только поощрения
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.21 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Приверженность пассивному риску»

Состояние патологии	Менеджеры в организации			
	игнорируют новые возможности	часто упускают возможности	иногда упускают возможности	ищут и реализуют новые возможности
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.22 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Приверженность количественному росту»

Состояние патологии	Менеджмент организации и структурных подразделений			
	ориентируется только на количественные показатели	понимает ограниченность ориентации на количественные показатели	понимает пред-почтительность ориентации на качественные показатели	фактически ориентируется на качественные показатели
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.23 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Информационная фобия»

Состояние патологии	Менеджер команды			
	узурпирует и закрывает информацию	ограничивает круг лиц, получающих информацию	ограничивает информацию	никакую информацию от участников команды не скрывает
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.24 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Угроза статусу»

Состояние патологии	Менеджер, возглавляющий команду (топ-менеджер)			Угроза статусу участников команды отсутствует
	абсолютно подавляет остальных участников команды	умышленно снижает статус участников команды	иногда позволяет себе усомниться в профессионализме коллег	
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.25 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Управленческая алчность»

Состояние патологии	Менеджер			
	не доверяет выполнение управленческих работ подчиненным	крайне неохотно делегирует полномочия	делегирование полномочия естественным образом	считает делегирование полномочий инструментом мотивации
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.26 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Гиперинновационность»

Состояние патологии	Вариофикация. Стремление сделать не столько лучше, сколько иначе	Иновация становится оружием в статусных войнах	Иновация объявляется абсолютной ценностью	Иновация базируется на логике развития объекта инновации
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.27 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Антиинновационное поведение»

Состояние патологии	Иновации отторгаются		Иновации воспринимаются	
	принципиально, с использованием специальных моделей поведения	инстинктивно как помеха привычному образу действий	индифферентно, вызывают у сотрудников опасения за свой статус	как возможности развития
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.28 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Бюрократическая инновация»

Состояние патологии	Реакция на изменения сводится к имитации деятельности: планы есть, а действий нет	В ситуации, когда нужны изменения, возникает желание ничего не менять	В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются меры, решающие проблему частично	Реакция на изменения неформальна: не только планы, но и действия
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.29 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Абсолютизация нормативного акта»

Состояние патологии	Нормативные документы создаются с целью их неоднозначного толкования	При создании нормативных документов		Нормативные документы сформулированы четко и не допускают неоднозначного толкования
		неоднозначность допускается умышленно	неумышленно допускается неоднозначность	
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица

Таблица 3.30 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Демонстрация формального соответствия»

Состояние патологии	Доля ресурсов, отвлекаемых от основной деятельности для достижения соответствия формальным требованиям			
	более 40%	40–20%	19–5%	менее 5%
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Таблица 3.31 – Шкала для экспертной оценки качества управления на основе анализа уровня патологии «Организационный иммунодефицит»

Состояние патологии	Использование ресурсов организации в личных целях сотрудников менеджмент			
	считает само собой разумеющимся	допускает как поощрение сотрудников	допускает в особых редких случаях	категорически запрещает
Баллы	1	2	3	4

Авторская таблица.

Как видно из таблиц 3.5–3.31, по каждой патологии четырьмя баллами оценивается самый низкий уровень патологичности, то есть состояние управления, характеризующееся минимальным проявлением патологии. Оценка в 4 балла означает, что данная патология практически отсутствует. При экспертной оценке уровня патологичности управления (менеджмента) конкретной организации интегральный показатель $U_{\text{пат}}$, исчисляемый как сумма баллов по 27 патологиям, может принимать значения в пределах от 27 до 108 баллов.

Интерпретация уровня патологичности может проводиться по среднему значению. Средний уровень патологичности – середина интервала – характеризуется 68 баллами: $27 + (108 - 27) : 2 = 67,5 \approx 68$.

От этой середины можно оценивать уровень патологичности: выше 68 – низкий уровень, ниже среднего. Ниже 68 – высокий уровень патологичности, соответственно, выше среднего.

Приведенная методика демонстрирует возможность создания на основе описания патологий управления некоего аналитического инструмента, позволяющего оценить качество управления в конкретной организации и сравнить его с определенной базой (ретроспектива или аналогичный объект – другая организация).

Приведенные в таблицах 3.5–3.31 шкалы представляют собой пример операционализации управленческого феномена «патология управления». Такая операционализация в данной диссертации трактуется как элемент научной новизны, поскольку автор принимал участие и в формировании окончательного (в 27 позиций) перечня патологий, и в разработке шкал для оценки патологичности управления (менеджмента), и в практическом использовании разработанного подхода, результаты которого приводятся в пунктах 3.3 и 3.4 данной диссертации.

Представленную методику оценки патологичности управления (менеджмента) следует рассматривать как один из вариантов

операционализации понятия патологии управления, как вариант патологического подхода к оценке качества управления. Исчисленный уровень патологичности служит достаточно надежной характеристикой качества управления.

Вместе с тем практикующие руководители могут иметь собственное мнение и о количестве патологий управления, и о построении шкал для оценки уровня патологичности. Но в любом случае использование теоретических и практических наработок в этом направлении создает методическую основу для формирования аналитического инструментария практикующих руководителей.

3.3. Опыт анализа патологичности управления в российских организациях для выявления латентных характеристик качества управления

В литературе имеются исследования, связанные с оценкой патологичности, представленные в работах А.Н. Цветкова [312], Е.В. Азиминой, Т.В. Дьячкова [24], Е.Ю. Плешаковой [216], Е.А. Горбашко [96], И.Г. Головцовой [95].

Организации для исследования были выбраны случайным образом. Данные организации были изучены студентами-выпускниками и послужили базой для выпускных квалификационных работ.

Можно утверждать, что организации для исследования соответствуют принципам случайного выбора и являются репрезентативными, так как выбор студентами осуществлялся самостоятельно и не ограничивался одним регионом.

Экспертиза патологичности управления (менеджмента) по представленным в п. 3.2 патологиям и шкалам организовывалась и проводилась студентами (специалистами, бакалаврами) в рамках выполнения выпускных квалификационных работ, магистрантами в рамках научно-исследовательских

работ, предусмотренных учебными планами, сотрудниками организаций, заинтересованными в оценке патологичности управления (менеджмента).

Студенты могли оценивать уровень патологичности управления (менеджмента) как самостоятельно, так и с помощью инсайдеров в тех организациях, с которыми они работали в процессе подготовки выпускных квалификационных работ.

С экспертами-инсайдерами проводились тренинги по использованию методики оценки патологичности. Если экспертами выступали сами студенты, то для выполнения оценки они привлекали знания, полученные при изучении учебных дисциплин «Исследование систем управления», «Организационная динамика», «Теория синергичной организации».

Для исследования было выбрано 405 предприятий и учреждений.

Результаты. Полевые исследования организаций позволяют сделать ряд выводов.

Высокую степень патологичности показывают:

- строительные организации;
- предприятия с годом основания до 2000 года;
- в государственных научно-исследовательских учреждениях.

Низкая степень патологичности отмечалась в:

- организациях, специализирующихся на сфере услуг и информационных технологиях;
- предприятиях с иностранной причастностью.

Весомость патологии можно определить по количеству высоких оценок при оценке патологичности в организациях. Таким образом, если патология в совокупности исследуемых организаций часто оценивается самым большим баллом, следовательно, она является весомой и требует внимания в вопросах повышения качества управления. Если патология часто оценивается низкими баллами, то она имеет меньшую значимость, но не должна игнорироваться. В

таблицах 3.32, 3.33 отмечены наиболее и наименее весомые патологии управления.

Таблица 3.32 – Наиболее значимые патологии управления (менеджмента) в современных организациях [95]

№ п/п	Патология	Характеристики патологии	Количество организаций	
			абсолютное, ед.	относительное, %
1	Бессубъектность	Понять, кто за что отвечает в организации и к кому обращаться по конкретному вопросу, невозможно	176	43
2	Аппаратный прессинг при принятии решений	Аппарат выходит из-под контроля полностью и активно лоббирует принятие решений	159	39
3	Абсолютизация нормативного акта	Нормативные документы создаются с целью их неоднозначного толкования	171	42
4	Игнорирование организационного порядка	Менеджер постоянно игнорирует скалярную цепь	129	31
5	Приверженность количественному росту	Ориентация руководства только на количественные показатели	107	26

Авторская таблица.

*В таблице отражено количество организаций, в которых эксперты оценили уровень соответствующей патологии максимальным баллом 4. Например, патологию «Бессубъектность» эксперты в 176 обследованных организациях оценили максимально высоким баллом – 4. Это составляет 43% от общего количества обследованных организаций. Из всех патологий управления (менеджмента) отобраны пять с максимальными значениями.

Таблица 3.33 – Наименее значимые патологии управления (менеджмента) в современных организациях* [95]

№ п/п	Патология	Состояние патологии	Количество организаций	
			абсолютное, ед.	относительное, %
1	Антиинновационное поведение	Инновации воспринимаются как возможности развития	179	44,2
2	Бюрократическая инновация	Реакция на изменения неформальна: не только планы, но и действия	122	30,0

3	Мотивирование должностью	Полная приверженность горизонтальной карьере	108	27,0
4	Конфликт с переходом на личности	Последствия конфликтов всегда функциональны	103	25,4
5	Угроза статусу подчиненных	Угроза статусу участников команды отсутствует	102	25,2

Авторская таблица.

*В таблице отражено количество организаций, в которых эксперты оценили уровень соответствующей патологии минимальным баллом. Иными словами, в том количестве организаций, которые приведены в таблице, данной патологии нет. Например, патология «Антиинновационное поведение» отсутствует в 179 организациях или в 44,2% от общего количества.

Необходимо также учитывать частоту оценивания патологий промежуточными оценками, а не только наивысшими (таблица 3.34). Таким образом, патология будет считаться значимой, если в оцениваемой организации ей устанавливают оценки 3 и 4 чаще других.

Таблица 3.34 – Частота патологий, оцененных экспертами 3 и 4 баллами [95]

№ п/п	Патология	Количество организаций	
		абсолютное, ед.	относительное, %
1	Бессубъектность	267	66,0
2	Аппаратный прессинг при принятии решений	261	64,4
3	Господство структуры над функцией	259	64,0
4	Игнорирование организационного порядка	255	63,0
5	Преобладание личных отношений над служебными	249	61,5
6	Дублирование организационного порядка	248	61,2

Авторская таблица.

Патологии наименьшей весомости оцениваются с высокой частотой баллами 1 и 2 (таблица 3.35).

Таблица 3.35 – Частота патологий, оцененных экспертами 1 и 2 баллами

№ п/п	Патология	Количество организаций	
		абсолютное, ед.	относительное, %
1	Бюрократическая инновация	274	67,7
2	Информационная фобия	272	67,2
3	Антиинновационное поведение	271	66,9
4	Конфликт с переходом на личности	259	64,0

5	Угроза статусу подчиненных	251	62,0
6	Автаркия подразделений	251	62,0

Авторская таблица.

Источник: [95]

Проанализировав таблицы 3.32, 3.34, можно сделать вывод о наиболее чаще встречающихся патологиях в исследованных организациях:

- бессубъектность;
- давление при принятии решений;
- непринятии во внимание организации на предприятии;
- превосходство структурной составляющей перед функциональной;
- приоритет личных интересов перед корпоративными;
- стремление к экстенсивному росту;
- повторение организационного устройства;
- превосходство нормативного акта.

Менее весомыми, на основе анализа данных таблиц 3.33, 3.35, в исследованных организациях являются:

- личные конфликты;
- автаркия отделов;
- угроза положению подчиненных;
- условное инновационное развитие;
- боязнь новой информации;
- отторжение инноваций;
- несовместимость личных качеств сотрудника с его должностью.

Выполненные исследования не дают возможности сделать однозначный вывод об уровне патологичности управления (менеджмента) в стране или в регионе. Также, так как методика основывается на экспертном методе, то ее следует применять неофициально для получения более достоверных результатов.

В данном исследовании использовались результаты оценки, проведенной студентами и отдельными экспертами лично, без уведомления руководства организации, поэтому результаты можно считать достоверными.

В настоящее время полевые исследования патологичности проводятся в несколько меньших масштабах, поскольку сократились возможности привлекать для такой оценки студентов-выпускников. Но накопление материала происходит с помощью всех трудоустроенных студентов, выполняющих курсовые и контрольные работы, в рамках которых они оценивают патологичность управления (менеджмента) в конкретных организациях.

Автором настоящей диссертации были проведены полевые исследования в виде опроса экспертов – сотрудников различных властных структур Администрации Санкт-Петербурга, Ленинградской области.

Также были опрошены участники II Международной научно-практической конференции «Государственный финансовый контроль как основа повышения качества и эффективности управления общественными финансами» (Министерство финансов России, Федеральное казначейство, руководители контрольных органов субъектов РФ, представители научной общественности и экспертного сообщества), которая состоялась 24 июня 2017 года на базе Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Всего было опрошено 82 эксперта.

Далее представлены авторские таблицы, составленные с использованием материалов А.Н. Цветкова [312], Е.В. Азиминой и Т.В. Дьячкова [24], Е.Ю. Плешаковой [216], Е.А. Горбашко [23;96], И.Г. Головцовой [95]. Ниже (таблицы 3.36–3.41) приводятся результаты опроса экспертов по организациям и структурам Администрации.

Таблица 3.36 – Патологичность управления (менеджмента) в Комитете по социальной политике Санкт-Петербурга

Количество опрошенных экспертов: 2			
Общий уровень патологичности управления (менеджмента): 36 баллов			
Средний уровень патологичности управления (менеджмента) по методике: 60 баллов			
Наиболее значимые патологии		Наименее значимые патологии	
патология	состояние патологии	патология	состояние патологии
Управленческая алчность	Менеджер не разделяет обязанности между сотрудниками, выполняет все задачи самостоятельно	Бессубъектность	Понять, кто за что отвечает и к кому обращаться по конкретному вопросу легко и просто
Управленческая алчность		Приоритет личных интересов перед корпоративными	Сотрудники всегда действуют в соответствии с инструкцией и служебными отношениями
Приверженность патернализму	Респонденты отметили минимальную самостоятельность подчиненных	Дублирование организационного порядка	Сотрудники выполняют свои должностные обязанности без напоминаний
		Игнорирование организационного порядка	Менеджер осуществляет руководство в соответствии со скалярной цепью (иерархией)
		Статусная информированность	Менеджер выдает коллегам и подчиненным информацию в объеме, необходимом и достаточном для эффективной работы
		Инновационная лихорадка	Эффект от внедрения новшества ощущается в полной мере
		Заниженная инновативность	Инновации воспринимаются как возможности развития
		Легизм	Нормативные документы разработаны так, что не допускают неоднозначного толкования
		Клановость	Менеджер не использует ресурсы коллектива для «одаривания» отдельных сотрудников
		Тирания	Менеджер гордится выдающимися достижениями своих сотрудников

		Организационный иммунодефицит	Организация используется только в соответствии с задекларированной целью
		Рассеивание целей	Отличие фактически достигаемого результата от первоначально ожидаемого, минимально, цель не нуждается в корректировке

Авторская таблица.

Таблица 3.37 – Патологичность управления (менеджмента) в Комитете по финансовому контролю Санкт-Петербурга

Количество опрошенных экспертов: 10			
Общий уровень патологичности управления (менеджмента): 50,4 балла			
Средний уровень патологичности управления (менеджмента) по методике: 60 баллов			
Наиболее значимые патологии		Наименее значимые патологии	
патология	состояние патологии	патология	состояние патологии
Заниженная инновативность	Инновация воспринимаются сотрудниками как нежелательное изменение привычного порядка	Бессубъектность	Понять, кто за что отвечает и к кому обращаться по конкретному вопросу легко и просто
		Организационный дефицит	Организация не используется топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками в личных целях
Приверженность пассивному риску	Пассивный риск приводит к отсутствию развития, что влияет на мотивированность сотрудников	Приоритет личных интересов перед корпоративными	Приоритет в организации вертикальных коммуникаций перед горизонтальными
Господство управленческой структуры над основной функцией	Организационный отдел, который излишне загружает и затрудняет работу других отделов: постоянное заполнение отчетности		
Демотивирующий стиль руководства	Наказаний больше, чем поощрений		

Перманентный трудовой подвиг	Руководство требует от сотрудников подвижного поведения, в основе которого находится либо страх, либо амбиции, что в итоге приводит к изнеможению коллектива		
------------------------------	--	--	--

Авторская таблица.

Таблица 3.38 – Патологичность управления (менеджмента) в Комитете по тарифам и ценовой политике Правительства Ленинградской области

Количество опрошенных экспертов: 2			
Общий уровень патологичности управления (менеджмента): 60 баллов			
Средний уровень патологичности управления (менеджмента) по методике: 60 баллов			
Наиболее значимые патологии		Наименее значимые патологии	
патология	состояние патологии	патология	состояние патологии
Клановость	Менеджер пользуется общими ресурсами для вознаграждения лично преданных сотрудников	Приоритет личных интересов перед корпоративными	Сотрудники соответствуют служебным распоряжениям и порядкам
Стремление к экстенсивному у росту	Приоритет менеджмента только на количественный рост	Повторение организационного устройства	Сотрудники не нуждаются в напоминание об их служебных обязанностях
Управленческая алчность	Менеджер контролирует каждое решение в коллективе, отсутствует доверие	Статусная информированность	Коллектив располагает необходимым количеством информации для эффективного выполнения функций
		Перманентный трудовой подвиг	Подвижное поведение сотрудников практически не используется менеджментом

Авторская таблица.

Таблица 3.39 – Патологичность управления (менеджмента) в Дирекции по развитию транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области

Количество опрошенных экспертов: 32			
Общий уровень патологичности управления (менеджмента): 42 балла			
Средний уровень патологичности управления (менеджмента) по методике: 60 баллов			
Наиболее значимые патологии		Наименее значимые патологии	
патология	состояние патологии	патология	состояние патологии
Мотивация должностью (несовместимость должности с функцией)	Организация теряет хорошего профессионала и приобретает плохого менеджера	Бессубъектность	В организации четко распределены обязанности
Заниженная инновативность	Инновация воспринимаются сотрудниками как нежелательное изменение привычного порядка	Инновационная лихорадка (гиперинновационность)	Эффект от внедрения новшества проявляется в полной мере, новшества не наслаиваются одно на другое
Автаркия подразделений	Отделы организации заиклены на выполнение только своих задач, не учитывая интересы других отделов и в целом организации	Демотивирующий стиль руководства	В организации поощрений больше и они применяются чаще, чем наказания
Давление при принятии решений	Организационная система не контролируется и активно продвигает принятие решений	Организационный иммунодефицит	Организация используется только в соответствии с задекларированной целью

Авторская таблица.

Таблица 3.40 – Патологичность управления (менеджмента) в Комитете по градостроительству и архитектуре Санкт-Петербурга

Количество опрошенных экспертов: 11			
Общий уровень патологичности управления (менеджмента): 38 баллов			
Средний уровень патологичности управления (менеджмента) по методике: 60 баллов			
Наиболее значимые патологии		Наименее значимые патологии	
патология	состояние патологии	патология	состояние патологии
Перманентный трудовой подвиг	Подвижническое поведение сотрудников становится нормой жизни или используется достаточно часто	Тирания	Менеджеры гордятся высоким профессионализмом своих подчиненных
Превосходство структурной составляющей перед функциональной	На задания функциональных отделов тратится более 30% времени	Бессубъектность	В организации четко распределены обязанности
		Организационный иммунодефицит	Организация не используется топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками в личных целях
		Статусная информированность	Руководители выдают подчиненным информацию в объеме и по времени, необходимом и достаточном для эффективной работы

Авторская таблица.

Таблица 3.41 – Патологичность управления (менеджмента), оцененная участниками II Международной научно-практической конференции «Государственный финансовый контроль как основа повышения качества и эффективности управления общественными финансами»*

Количество опрошенных экспертов: 13			
Общий уровень патологичности управления (менеджмента): 38 баллов			
Средний уровень патологичности управления (менеджмента) по методике: 60 баллов			
Наиболее значимые патологии		Наименее значимые патологии	
патология	состояние патологии	патология	состояние патологии
Превосходство структурной составляющей перед функциональной	Управленческие отделы загружают функциональные, что влияет на производительность	Личные конфликты	Несогласия не переходят в личные оскорбления, а в большинстве приносят функциональную пользу
Перманентный трудовой подвиг	Руководство требует от сотрудников подвижнического поведения, что в итоге приводит к изнеможению коллектива	Бессубъектность	В организации четко распределены обязанности
		Приоритет личных интересов перед корпоративными	Сотрудники соответствуют служебным распоряжениям и порядкам
		Игнорирование организационного устройства	Менеджер следует определенному им устройству функционирования
		Приверженность количественному росту	Менеджеры предпочитают ориентироваться на качественные показатели
		Легизм (абсолютизация нормативного акта)	Нормативные документы составляются таким образом, чтобы не происходило их неоднозначного толкования

Авторская таблица.

*В опросе участвовали сотрудники Министерства финансов России, Федерального казначейства, руководители контрольных органов субъектов РФ, представители научной общественности и экспертного сообщества.

Остальные патологии в той или иной степени присутствуют в экспертных оценках этой группы экспертов. Составление профиля патологичности в этом

случает не имеет смысла, поскольку эксперты принадлежат к различным организациям, и их отношение к патологичности управления (менеджмента) будет выглядеть по-разному.

Если свести воедино мнения всех 82 опрошенных в процессе полевого исследования экспертов, то средний уровень патологичности управления (менеджмента), по их мнению, как носителей представлений об управлении в органах государственной власти составит 43 балла, то есть патологичность ниже среднего уровня (средний – 60 баллов).

Значимость той или иной патологии целесообразно оценивать по среднему значению баллов, исчисленному по всем 82 экспертам. На их основе посчитаны значения средних баллов, по которым можно ранжировать патологии по значимости. Ранжирование патологий менеджмента приводится в таблице 3.42.

Таблица 3.42 – Ранжирование патологий управления (менеджмента) по значимости

Ранг	Патология	Среднее значение из 82 оценок
1	Демотивирующий стиль управления	2,3
2	Управленческая алчность	2,2
3	Приверженность патернализму	2,1
	Превосходство структурной составляющей перед функциональной	
	Автаркия подразделений	
	Несовместимость личности с функцией (мотивирование должностью)	
	Постоянный трудовой подвиг	
4	Давление при принятии решений	2,0
	Склонность пассивному риску	
5	Стремление к экстенсивному росту	1,9
	Инновационная лихорадка	
	Заниженная инновативность	
	Распыление целей	
6	Бюрократическая инновация	1,8
7	Повторение организационного устройства	1,7
	Клановость	

Окончание таблицы 3.42

8	Личный конфликт	1,6
	Игнорирование организационного устройства	
	Легизм	
9	Приоритет личных интересов перед корпоративными	1,5
	Статусная информированность	
	Тирания	
10	Организационный иммунодефицит	1,4
	Бессубъектность	

Авторская таблица.

По данным таблицы 3.42 можно сделать вывод, что наиболее значимыми патологиями для данной совокупности обследуемых организаций органов власти являются патологии, оцененные экспертами в среднем выше 2,0. Это значит, что данные патологии оцениваются чаще всего значениями шкалы 3 и 4, что должно настораживать менеджеров и ориентировать их на корректировку управления и собственного организационного поведения. Таких патологий 7:

- демотивирующий стиль руководства;
- управленческая алчность;
- приверженность патернализму;
- превосходство структурной составляющей перед функциональной;
- автаркия подразделений;
- мотивирование должностью;
- перманентный трудовой подвиг.

Перечень выявленных наиболее значимых патологий управления должен ориентировать руководителей органов власти на выработку мер по совершенствованию управления.

В процессе работы экспертов наблюдалось их позитивное отношение к используемой методике. Методика воспринималась как аналитический инструмент, использование которого позволяет достаточно надежно оценить латентное качество управления в конкретной организации. Оценить степень субъективности оценок экспертов не представляется возможным. Можно надеяться, что оценки были достаточно объективными, поскольку экспертиза

была анонимной и происходила вне организационной иерархии тех организаций, где работают эксперты.

Приведенные результаты исследований по разработанной при участии автора методике оценки патологичности управления (менеджмента) показывают, что данная методика может служить достаточно надежным инструментом для получения количественных оценок латентного качества управления и позволяет выстраивать программы совершенствования управленческих отношений в конкретных организациях.

Выводы главы 3

Глава 3 посвящена вопросу патологии управления (менеджмента), теории и опыту оценки уровня патологичности управления (менеджмента) в современных российских условиях.

В пункте 3.1 рассматривается перечень и систематизация патологий управления (менеджмента), а также рассмотрен процесс идентификации патологий. Автор анализирует понятия «организационной патологии» и «патологии управления (менеджмента)» на основе обзора литературы.

Патологичность управления (менеджмента) устанавливается как важная характеристика качества управления. Автор отмечает, что процессы, которые приводят к появлению и поддерживают патологию организации, являются нормальными для организации. Сама патология возникает в результате нарушения системных взаимодействий этих процессов. Кроме того, следует отметить, что дисфункция – это некая ошибка, неверное действие менеджера, тогда как патология уже сложившаяся модель поведения, и для ее устранения требуется намного больше усилий.

Для использования понятия патологии для повышения эффективности управления необходимо его операционализировать. Автором предложено содержание и описание патологий управления для измерения уровня его

качества, а также представлены источники возникновения патологий управления в организации.

В пункте 3.2 описывается методика оценки патологичности управления (менеджмента). Для измерения состояний патологий были определены континуумы их изменения, и на их основе разработаны шкалы для количественной оценки каждой патологии. Под континуумом в данном случае понимается некое пространство, на котором происходит оценка патологичности управления (менеджмента).

С помощью данной методики можно операционализировать понятие патологии в управления (менеджмента), что служит важной характеристикой качества управления. Оценку патологичности управления предлагается проводить экспертным методом, к которому могут привлекаться как сотрудники самой организации, так и специалисты со стороны.

Приведенная методика устанавливает возможность создания на основе описания патологий управления некоего аналитического инструмента, позволяющего оценить качество управления в конкретной организации и сравнить его с определенной базой.

В пункте 3.3 рассматривается опыт оценки патологичности управления (менеджмента) российских организаций по разработанной методике. Для анализа была создана репрезентативная выборки из 405 различных организаций. Методика оценки патологичности управления (менеджмента) была применена экспертами-инсайдерами без официального уведомления руководства.

На основе полученных результатов были определены наиболее и наименее значимые патологии управления (менеджмента) в современных организациях, а также государственных структурах. Перечень выявленных наиболее значимых патологий управления (менеджмента) должен ориентировать руководителей на выработку мер по совершенствованию

управления, но также патологии, которые обозначены как менее значимые не должны игнорироваться.

Следует отметить, что в процессе использования методики эксперты отзывались положительно, методика воспринималась как аналитический инструмент, применение которого позволяет с высокой точностью оценить латентное качество управления в определенной организации.

ГЛАВА 4. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Инверсионный подход к оценке качества управления

В пункте 2.4 показано, что латентное качество управления (менеджмента) характеризуется в том числе и степенью его инверсионности, то есть количеством нарушений иерархии в социально экономической системе.

В данном пункте в качестве теоретической основы используется монография Д.А. Севостьянова [257], которая является практически единственным масштабным исследованием проблематики инверсий в управлении. Последующие рассуждения автора базируются на данном источнике и являются дальнейшим осмыслением и развитием проблематики инверсий иерархий до уровня инверсионного подхода к оценке качества управления.

Инверсии иерархий в менеджменте. Инверсии иерархий в управления – это такие изменения в иерархической системе, при которых низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней подчиненной позиции, например, когда менеджер по разным причинам попадает под влияние своего подчиненного. Инверсии – это «неправильные» состояния иерархии. Такие состояния нарушают один из основополагающих принципов управления – принцип иерархии, что способствует нарастанию напряженности внутри организации и, скорее всего, будет способствовать снижению качества управления. «Правильное» состояние иерархий – это соответствие *ордеру*, то есть первоначально установленному порядку иерархичности, отражающему общепринятые представления об иерархиях вообще.

Ордер – это такое состояние отношений, которое является *правильным* с точки зрения иерархии, изначально заданной или задуманной. В этом случае инверсия отсутствует. То есть инверсия – это нарушение изначально задуманного порядка.

Инверсивные связи представляют собой самопроизвольное (или выглядящее таким), обычно никем специально не планируемое нарушение привычного иерархического порядка. Возникает противоречие между *местом* (положением) элемента в иерархии и его *действительной ролью* в ней.

Инверсность – пораженность управления инверсиями. Управление может характеризоваться большим или меньшим уровнем инверсности. Степень инверсности тем выше, чем больше нарушений ордера. Нарушений ордера тем больше, чем ниже качество управления, который не может или не хочет следить за этими нарушениями.

Методик измерения уровня инверсности пока не разработано, но исследования в этом направлении ведутся [310].

Инверсный анализ является, пожалуй, самым тонким инструментом оценки качества управления.

Термин «инверсия» происходит от латинского слова *inversio*, что означает «переворачивание, перестановка».

В рассматриваемом контексте инверсия иерархий означает «переворачивание ордера» – первоначально установленного порядка.

Иерархия характерна для большинства систем, в том числе и социальных, поскольку иерархия является преобладающей моделью внутреннего системного устройства [257]. Для крупных организаций (бизнес-систем) по канонам классической школы менеджмента иерархия является обязательным элементом.

Следует иметь в виду, что во всех приведенных далее рассуждениях речь идет об *искусственной* (организационной) иерархии, установленной в рамках разработанной руководством структуры управления, или организационной структуры.

Речь не идет о *естественной* иерархии, которая неизбежно возникает в любом социуме на основе проявления личных качеств особей этого социума. Например, наличие вожака в стае есть проявление естественной иерархии, и никакой инверсии эта иерархия не подвержена: если вожак не в состоянии

выполнять свои функции лучше всех остальных участников стаи, то он перестает быть вожаком и «отдает полномочия» более достойному. То есть первоначальный порядок не нарушается: стая по-прежнему будет руководить «самый-самый», и порядок восстанавливается автоматически.

Но в искусственных социумах (организациях) высший элемент может проигрывать низшему в определенных качествах: по некоторым вопросам подчиненный может быть «умнее» начальника. Это достаточно очевидное обстоятельство в определенных условиях становится источником инверсий.

Для возникновения инверсий иерархий имеет значение размер социально-экономической системы: в крупных иерархиях инверсность должна быть больше, поскольку структура сложнее, и нарушения иерархии не так очевидны, как в средних и малых организациях.

Инверсии иерархий значительно «агрессивней» патологий управления (менеджмента): патология может быть «вялотекущей». Инверсия, если ее не заметить вовремя, приводит к сравнительно быстрому разрушению системы. Если заметить вовремя, то необходима *радикальная* перестройка системы. С патологией управления можно жить, организационная инверсия требует достаточно быстрого реагирования.

Инверсивные отношения получают развитие при *формальном* сохранении прежней структуры в *реально изменяющейся* системе.

Генезис инверсий иерархий. Иерархии в социально-экономических системах выстраиваются в соответствии с *организационными принципами*.

Организационный принцип – это формальное или практическое основание, согласно которому некоторый элемент занимает в иерархической системе именно данное место.

Организационные принципы, по которым выстраивается иерархия, по Д.А. Севостьянову, могут быть *сущностными и атрибутивными* (рисунок 4.1).

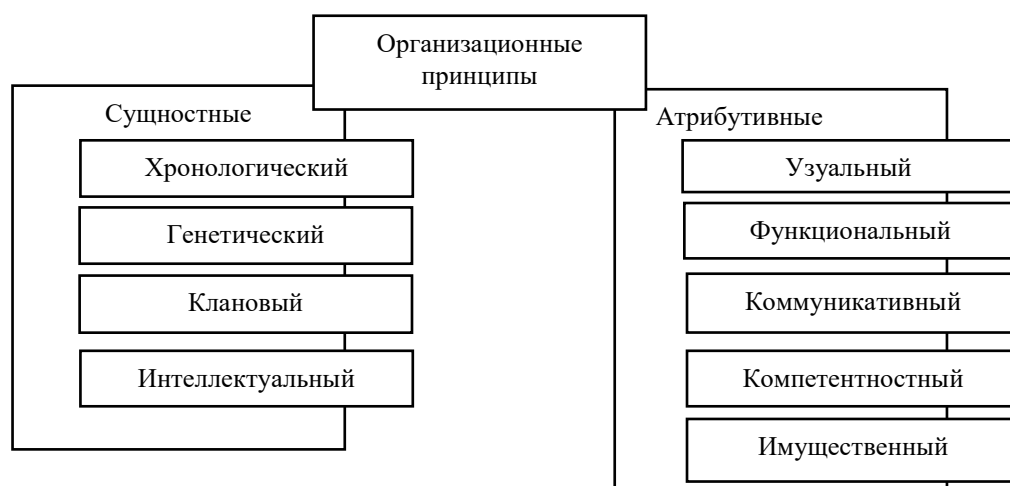


Рисунок 4.1 – Систематизация организационных принципов, определяющих иерархии в бизнес-системе
(авторский рисунок)

Сущностные принципы невозможно утратить: наследование должности, профессионализм и т. п.

Атрибутивные принципы базируются на некотором изменчивом (либо необязательном, факультативном) свойстве соподчиненных элементов. Д.А. Севостьянов рассматривает следующие организационные принципы, по которым выстраиваются иерархии.

Хронологический – например, стаж работы в организации. Чем больше стаж, тем выше уровень в иерархии.

Генетический – например, наследование должностей в организации. Принадлежность к числу родственников топ-менеджера определяет место сотрудника в организационной иерархии.

Клановый. Принадлежность к определенной социальной группе (в данном случае – клану) определяет место сотрудника в организационной иерархии.

Интеллектуальный. Иерархия выстраивается в соответствии с уровнем интеллекта сотрудников. Интеллект можно рассматривать как нечто неизменное, присущее конкретному сотруднику и не меняющееся во времени.

Интеллект является сущностной характеристикой, хотя его можно развивать.

Узуальный (от лат. *usus* – опытность). Владение опытом работы, широким и разнообразным. Опыт приобретается и зависит не столько от возраста сотрудника, сколько от его активности в овладении мастерством. Опыт может как наращиваться, так и утрачивать свою актуальность, становиться ненужным в новых условиях.

Функциональный. Способность эффективно выполнять определенную функцию в производственном или управленческом процессе.

Коммуникативный. Способность устанавливать контакты, владение связями во внешней среде организации (партнеры, поставщики, клиенты, конкуренты).

Компетентностный. Положение в иерархии зависит от уровня компетентности сотрудника. Компетентность может меняться в процессе его работы и личностного развития.

Имущественный. Уровень человека в иерархии зависит от уровня его богатства.

Граница между сущностными и атрибутивными принципами в иерархии в определенной мере условна. Свойства соподчиненных элементов, даже изменчивые, меняются с разной *скоростью*. Организационный принцип, основанный на абсолютно стабильном свойстве элементов, относится к сущностным. Но и атрибутивный принцип с достаточно стабильным атрибутом может на ограниченном промежутке времени рассматриваться как сущностный – пока рассматриваемое свойство не претерпевает никаких изменений. Если в организации сотрудники наделены разным интеллектом, то это качество у них не может в одночасье измениться, но в принципе за определенный промежуток времени измениться может.

При конструировании иерархии (системы управления, управляющей подсистемы) ее принципы могут быть зафиксированы документально, например, в уставе организации, в положениях о структурных подразделениях. В процессе функционирования организации неизбежно возникают множество

неформальных отношений, обусловленных факторами, связанными с теми или иными проявлениями человеческой природы и норм поведения.

Инверсивные отношения возникают в том случае, когда действие одного организационного принципа начинает противоречить действию другого (или нескольких других). Если противоречия нет, то и инверсия отсутствует, имеют место отношения ордера как изначальные иерархические отношения, устраивавшие всех.

Если с самого начала в иерархию закладывается в качестве *сущностного* генетический организационный принцип (родственные отношения, семейная корпорация), то инверсия возникает, когда занимающий высокую позицию по данному сущностному принципу, по *атрибутивному* принципу (способности, компетентностный принцип) занимает ничтожную позицию. Управление в такой корпорации нельзя признать высококачественным.

Таким образом, инверсии – это нарушения организационной (формальной) иерархии. Если организационная иерархия находится в состоянии ордера – порядка, который был заложен изначалью при создании организации, то инверсия отсутствует. Примеры нарушений ордера приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – *Примеры нарушения ордера (инверсия должностных иерархий)*

№ п/п	Ордер	Инверсия
1	«Я – начальник; ты – дурак». Жесткая пирамида, линейная структура управления. Традиционная армия	Нарушение ордера – инверсия, когда появляются «дураки» умнее начальника
2	«Я – создатель организации. Все остальные – в моем подчинении, хотя бы потому, что не создавали организацию»	Нарушение ордера – инверсия, когда выясняется, что те, кто пришел в организацию позже, оказываются для нее полезнее и реально делают больше, чем «истеблишмент». И постепенно начинает выстраиваться другая иерархия, противоречащая ордеру

Окончание таблицы 4.1

3	«Я – отец, глава семьи. Мои дети и родственники участвуют в деле и стоят ниже меня по статусу. Но они выше по статусу любого другого сотрудника организации»	Нарушение ордера – инверсия, когда выясняется, что «чужаки» работают лучше и становятся более полезными для организации, чем родственники
4	«Я – создатель организации, носитель высочайшей квалификации, в качестве сотрудников подобрал специалистов высочайшего уровня. Их статус пока ниже моего, поскольку я – создатель организации»	Нарушение ордера – инверсия, проявляется тогда, когда создатель организации допускает серьезный промах, а кто-то из подчиненных этот промах исправляет. Создатель организации отходит на второй план
5	«Я – царь и бог, но мне звонили с самого верха и просили трудоустроить родственника "верхнего человека". Хотя он некомпетентен, но отказать не могу»	Нарушение ордера – инверсия, привносится извне. Отношение к такому трудоустроенному сотруднику обязательно должно быть особым, чтобы не испортить отношения с «верхними людьми». Особое отношение разрушает сложившуюся иерархию

Авторская таблица.

Во всех описанных в таблице 4.1 случаях нарушается *должностная* иерархия. Установленный ордер основан на иерархии должностей, которая нарушается или «портится» при наступлении описанных обстоятельств.

Инверсии иерархии мотивов. Кроме должностной иерархии, существует *иерархия мотивов*. Имеются в виду мотивы деятельности, то, ради чего человек участвует в организации и проявляет свои личностные и профессиональные качества. Нарушения ордера в этой иерархии также является источником инверсий.

Можно выстроить мотивы в виде иерархии, принимая в качестве *ордера* опору на *общественное благо (широкий социальный мотив)*: первоочередными являются те мотивы, которые ориентируются на общественные интересы. Например, для уровня организации, для ее топ-менеджмента состоянием ордера *должна быть* ориентация на *уставные цели*, а не на другие мотивы (власть, личное обогащение и т. п.). Для рядовых сотрудников организации состояние ордера – ориентация на выполнение *профессиональных обязанностей* («делай,

что должен, и будь, что будет»). Иерархия мотивов в «нормальной» (ордер!) организации может выглядеть следующим образом (рисунок 4.2).



Рисунок 4.2 – Иерархия мотивов по уровню общественной значимости
(авторский рисунок)

*в первоисточнике – как отдельные мотивы, вне группировки;

**стремление присоединиться к социальной группе, пребывать в ее составе, взаимодействовать с ней;

***поддержание чувства собственного достоинства, стремление противостоять подлинным или мнимым притеснениям и унижениям

Состояние ордера («нормальная» иерархия) предполагает, что на первом месте по значимости среди мотивов находятся уставные цели и исполнение профессиональных обязанностей. Далее следует мотив достижения, получения одобрения окружающих. Затем – мотив власти: имеющий и получающий власть способен сделать больше хорошего для общества. Более или менее достойное место в иерархии мотив власти получает в том случае, если носитель власти действительно намерен использовать ее не для личного обогащения, а для пользы общества. Далее должны следовать потребительские мотивы, связанные с личным обогащением (для большинства людей). И, наконец, психологически значимые мотивы – то, что важно для «необычных» людей: саморазвитие, избегание неудач (попросту нерешительность, профессиональная трусость,

когда неудача расценивается как катастрофа), аффилиация, идентификация с кумиром (когда человек стремится быть на кого-то похожим), дигниофильный мотив («ершистость» при самозащите, попытки доказать свою состоятельность в глазах начальства).

Если любой из второстепенных мотивов выдвигается на первое место, то это означает *мотивационную инверсию* и не может не вызывать тревогу.

Мотивационные инверсии все чаще становятся реальностью. Например, существует очень большой спрос на получение юридического образования. Мотивы для этого часто весьма далеки от ордера: став юристом, человек с низкой социальной ответственностью рассчитывает не защищать закон или граждан, а обогащаться. В этой ситуации налицо мотивационная инверсия.

Мотивационные инверсии характерны для органов государственной системы управления. В глобальном плане это свидетельствует о том, что такое общество тяжело больно: в нем на руководящие должности люди попадают по результатам отрицательного отбора, по антисоциальным личностным свойствам, в то время как люди с мотивами, соответствующими ордеру, опасаются попадать в эту систему. В управленческой среде при этом развиваются социально деформированные убеждения и установки. На практике это порождает практически полностью коррумпированное управление. Такова цена мотивационных инверсий, ставших общественной нормой.

Примеры мотивационных инверсий.

1. Стремление к личному самосовершенствованию превалирует над выполнением профессиональных обязанностей. Возникает стремление постоянно повышать свою квалификацию, а не работать.

2. Мотив идентификации с кумиром превалирует над выполнением профессиональных обязанностей. Возникает слепое подражательство: деятельность некоторых российских высших руководителей (Петр I, Павел I), переход на двухступенчатую систему высшего образования в постсоветской

России (в данном случае кумир – не конкретный человек, а существующая в ряде стран-«кумиров» система образования).

3. Дигнилофильный мотив (сохранение и поддержание чувства собственного достоинства) превалирует над выполнением профессиональных обязанностей. Пропадает трудовая мотивация, снижается лояльность по отношению к организации. Сотрудник «обижается»: например, вакансия, на которую он рассчитывал, неожиданно оказывается занятой человеком, приглашенным со стороны.

4. Мотив власти превалирует над широким социальным мотивом (уставные цели). Возникает потребность помыкать людьми, проявляя свою власть, склонность к самодурству.

5. Потребительский мотив (мотив обогащения) превалирует над широким социальным мотивом (уставные цели, выполнение профессиональных обязанностей). Проявляется в коррупционном поведении (откаты, взятки).

Инверсии как превращенные формы труда. В некоторых ситуациях становятся заметны превращенные¹ формы труда, которые представляют собой подмену целей деятельности. Превращенные формы труда могут иметь как негативное, так и позитивное проявление. Но их наличие в организации нельзя считать результатом управления высокого качества.

К превращенным формам труда относятся следующие.

1. *Геймификация.* Превращение работы в игру. Инверсия заключается в том, что профессиональная деятельность и ее результат перестают быть главной целью; таковой становятся развлечение, получение удовольствия от деятельности через ее восприятие как игры. Например, советский ученый-физик Л. Арцимович считал науку способом удовлетворения собственного любопытства за государственный счет. В настоящее время геймификация

¹ Пример «превращения»: езда – *целевое* перемещение в пространстве; цель – перемещение в определенное место к определенному времени. Превращенная форма езды – катание: цель как перемещение в определенное место к определенному времени отсутствует; целью становится получение *удовольствия*, или личное *удовлетворение*.

рассматривается как способ повысить эффективность труда персонала в молодежных коллективах [331;120].

2. *Трудоголизм [аддикция (навязчивая потребность в чем-то) к труду].*

Происходит инверсия: трудоголик работает не ради реализации некоторой модели потребного будущего, как это делает действительно увлеченный, творческий работник. Для трудоголика работа – способ бегства от реальности.

3. *Ургентная (лат. *urgens* – срочный, неотложный) аддикция:* жизнь на бегу. Производя в высоком темпе свою работу, человек в случае успеха с удовлетворением убеждается, что рабочее время он использовал оптимально, на все 100%. У некоторых лиц стремление к напряженной деятельности в условиях ограниченных сроков превращается в самодовлеющий мотив. Существование на пределе человеческих возможностей изначально не может считаться комфортным (в данном контексте – быть орденом) и даже просто приемлемым. И тут происходит инверсия: цель трудовых усилий заменяется стремлением вновь и вновь испытать ощущение «быстроты и натиска» в работе.

Сотрудник, подверженный ургентной аддикции, подсознательно стремится сам создавать экстренную ситуацию даже в тех случаях, когда реальная обстановка этого вовсе не требует (например, стремление все сделать досрочно, с опережением, перевыполнить и т. п.). Загоняя себя в состояние постоянного стресса, он, естественно, так же, как и трудоголик, подвергается риску развития эмоционального выгорания. Если это – руководитель, то о нем говорят: «Дергает, не дает спокойно работать». А он отвечает: «Вы все, как сонные мухи, если вас не дергать – совсем заснете».

4. *Перфекционизм.* Навязчивое стремление добиться высшей степени совершенства в выполняемом деле. Подобно трудоголизму, является социально одобряемой, «респектабельной» формой аддиктивного поведения.

Инверсия заключается в проявлении *невротического* (дезадаптивного) *перфекционизма*. Сотрудник никак не может закончить работу, действуя по принципу «лучшее враг хорошего».

В таблице 4.2 приводятся характеристики превращенных форм труда.

Таблица 4.2 – Характеристика превращенных форм труда с точки зрения достижения целей управления

№ п/п	Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
1	Геймификация	Работа превращается в игру	Возможность действовать потенциал каждого участника, формирование увлеченности	Работа и ее результат перестают быть главной целью. Главное – развлечение, получение удовольствия от работы как игры
2	Трудоголизм (аддикция* к труду)	Навязчивая потребность в работе. Человек живет, чтобы работать	Высокая интенсивность труда, «горение на работе»	Работа – способ бегства от реальности
3	Ургентная** аддикция	Навязчивая потребность сделать все как можно быстрее, «досрочно», жизнь на бегу	Высокая интенсивность труда, «горение на работе»	Стремление создавать экстренную ситуацию искусственно, без необходимости
4	Перфекционизм	Навязчивое стремление добиться высшей степени совершенства в работе	Стремление к высочайшему качеству	Невозможность закончить работу, поскольку «нет предела совершенству»

Авторская таблица.

Инверсии как превращенные формы труда отражают достаточно тонкие состояния, и переход от хорошего и позитивного к дурному и неприемлемому происходит «по грани». Искусство менеджера проявляется как умение действовать на грани инверсивных отношений.

Операционализация понятия «инверсия иерархий». Инверсия иерархий – это некая характеристика управления, отражающая *степень*

пораженности управления инверсиями. Управление может характеризоваться большим или меньшим уровнем инверсности.

Чем ниже уровень инверсности, тем больше взаимосвязей внутри организации соответствует *ордеру* (первоначально установленному порядку иерархичности). Инверсии иерархий в наибольшей степени присущи крупным организациям. В данном случае размер имеет значение: в крупных иерархиях инверсность должна быть больше, поскольку структура сложнее, количество отношений между сотрудниками значительно больше, эти отношения сложнее и обставляются большим количеством условий и организационных нюансов.

Оценка качества управления по инверсностному подходу заключается в оценке уровня инверсности иерархий в социально-экономической системе. Для дальнейшей операционализации понятия «инверсность иерархий» предлагается инструментарий мониторинга уровня инверсности иерархий в организации (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Показатели количественной оценки инверсности иерархий в организации

№ п/п	Показатель	Технология мониторинга	Инструментарий
1	Количество инверсий должностной иерархии ($I_{ди}$)	Наличие инверсий оценивается топ-менеджерами: как СЕО, так и топ-менеджерами по функциональным областям в организации. Оценка экспертная, выполняется негласно, информация концентрируется у СЕО	Опросные листы
2	Уровень инверсности должностной иерархии ($U_{ид}$)	$U_{ид} = I_{ди} : D_m$, где D_m – количество должностей менеджеров в организации	Шкалы для интерпретации динамики показателя
3	Количество инверсий иерархии мотивов ($I_{имм}$)	Наличие инверсий оценивается по уровням управленческой иерархии: менеджмент среднего звена оценивает каждого подчиненного. Топ-менеджеры (СЕО и руководители по функциональным областям организации) оценивают менеджеров среднего звена. СЕО оценивает функциональных топ-менеджеров и выполняет самооценку	Опросные листы

4	Уровень инверсности мотивов ($Y_{им}$)	$Y_{им} = I_{им} : Ч_{п}$, где $Ч_{п}$ – численность персонала организации	Шкалы для интерпретации динамики показателя
5	Количество носителей превращенных форм труда в организации ($K_{пфт}$)	Наличие инверсий оценивается путем опроса мидл-менеджмента	Опросные листы
6	Уровень инверсности отношения к труду ($Y_{ит}$)	$Y_{ит} = K_{пфт} : Ч_{п}$,	Шкалы для интерпретации динамики показателя

Авторская таблица.

По показателям уровней инверсности ($Y_{ид}$, $Y_{им}$, $Y_{ит}$) рассчитывается динамика во времени: сопоставление уровня инверсности в базовом и отчетном периоде позволяет сделать вывод о позитивных или негативных изменениях в управлении. Следует иметь в виду, что эти показатели не отличаются высоким уровнем динамики, поэтому негативным моментом следует считать не только их рост, но и отсутствие роста. Уровень инверсности следует в любом случае снижать.

Интегральная оценка по инверсностному подходу в целом заключается в интегрировании трех показателей путем аддитивной свертки с установлением значимости каждого показателя в общей оценке уровня инверсности:

$$Y_{инв} = K_{з ид} \cdot Y_{ид} + K_{з им} \cdot Y_{им} + K_{з ит} \cdot Y_{ит}, \quad (4.1)$$

где $Y_{инв}$ – уровень инверсности управления;

$K_{з ид}$, $K_{з им}$, $K_{з ит}$ – коэффициенты значимости частных показателей инверсности управления.

Мониторинг инверсности представляет собой латентный процесс, и широкая огласка полученных данных нежелательна. Эта информация предназначена для самооценки менеджеров всех уровней.

Такой мониторинг может показаться чрезмерно трудоемким, но он позволяет оценить «тонкие» процессы, происходящие в управлении

организации, что важно для его совершенствования. Игнорирование этих «тонких» процессов приводит к нарастанию неэффективности управления.

4.2. Организационный иммунодефицит: аналитические построения

В пункте 2.4 был определен, а в пункте 3.1 операционализирован как патология управления (менеджмента) феномен организационного иммунодефицита.

Возможна и более подробная операционализация этого управленческого феномена.

Исходным организационным иммунитетом должны обладать все без исключения легальные организации. Действительно, легальная организация создается для выполнения какой-то социально значимой цели (производство продукции для удовлетворения самых разных потребностей человека, производство самого широкого спектра услуг, защита населения от всевозможных угроз, обеспечение условий для самореализации людей и т. д.).

В процессе функционирования организаций при «ослабленном» организационном иммунитете происходит переориентация с целевого на нецелевое использование этих ресурсов, объединенных в этой организации.

Процессы, получающие развитие при ослаблении организационного иммунитета, следующие:

- профанация исходной цели. Целью организации становится не выполнение социально-значимой функции, а формирование условий для удобного существования ее участников: считаться «при деле», получать зарплату, отчитываться правильно и вовремя, получать госзаказы и гранты от международных структур;

- создание в организации «кормушек» на всех уровнях управления. Это могут быть структурные подразделения внутри организаций, которые

замыкают на себя денежные потоки всей организации и распределяют доходы всей организации в своих интересах;

- корпоративная квазиактивность – когда все усилия уходят не на конструктивное сотрудничество в решении реальных проблем бизнеса, а на получение возможности контроля над активами и финансовыми потоками;

- внесистемное и контрсистемное поведение сотрудников во всех проявлениях – от трудового оппортунизма до статусных войн и воровства;

- выполнение социальных функций в рамках чрезмерного увлечения корпоративной социальной ответственностью.

Нарастание в организации такого рода процессов означает, что организационного иммунитета недостаточно, проявляется организационный иммунодефицит, а руководство организации этим никак не озабочено. Такое руководство нельзя признать качественным. Следовательно, наличие организационного иммунодефицита в организации означает низкое качество управления.

Организационный иммунодефицит характеризует именно латентное, скрытое, качество управления. Все перечисленные негативные явления и проявления на первый взгляд не заметны и при достаточно высокой результативности организации (открытое качество управления, очевидное) не вызывают беспокойства ни у топ-менеджмента организации, ни у других ее стейкхолдеров.

Чтобы все это заметить, необходимы дополнительные аналитические усилия. Поэтому организационный иммунодефицит характеризует именно латентное, скрытое, качество управления.

Прежде всего, следует заметить, что организационный иммунодефицит может быть как *приобретенным*, так и *вменным*, изначальным. Существуют организации с заведомым организационным иммунодефицитом, то есть с изначальной нехваткой организационного иммунитета.

Приобретенный организационный иммунодефицит возникает в результате действий, направленных на «подмену целей» организации. Но довольно часто *создаются* организации, в которые по характеру их деятельности изначально заложен достаточно очевидный риск утраты организационного иммунитета или его пониженный уровень. Чаще всего это организации, непосредственно не связанные с производством продукции или услуг.

Организационный иммунодефицит возникает там, где у сотрудников появляется возможность использовать организацию в своих интересах.

Использование в своих интересах обусловлено как слабостью управления организации, так и в достаточной мере объективными обстоятельствами жизни.

Например, градообразующее предприятие будет обладать заведомо пониженным организационным иммунитетом и высоким риском организационного иммунодефицита, чем предприятие, расположенное в некоторой агломерации городов или в крупном городе.

На градообразующее предприятие объективно ложится дополнительная ответственность по созданию и поддержанию социальной инфраструктуры на определенной территории. Деятельность запретительно-разрешительного характера в административных организациях формирует «коррупционный соблазн» у сотрудников, занятых в этих организациях.

Соблазн нецелевого использования ресурсов возникает также в организациях, которые создаются с ориентацией на некий мейнстрим, основанный на изоморфном подходе: например, где-то создаются организации, показавшие свою эффективность на практике, значит, нужно использовать это обстоятельство и в других условиях, ожидая того же позитивного эффекта. Примером таких организаций могут служить особые экономические зоны (ОЭЗ), которые первоначально в массовом порядке создавались в Китае, где показали свою высокую эффективность.

Попытка использовать этот опыт в России оказалась в целом неудачной. Создание ОЭЗ не сопровождалось теми щедрыми льготами со стороны государства, которые предоставлялись ОЭЗ Китая: российское правительство вело себя довольно непоследовательно, что не способствовало привлечению в ОЭЗ достаточного количества резидентов.

Вместе с тем в ОЭЗ функционировали управляющие компании, которые осуществляли надзор за их формированием и деятельностью. То есть основной реальной действующей силой в рамках ОЭЗ в условиях чаще всего ничтожного количества резидентов становилась управляющая компания. Управляющая компания обладала в полной мере разрешительно-запретительными функциями. Такого рода функции создают опасность возникновения коррупционных отношений, то есть способствуют утрате организационного иммунитета и нарастанию организационного иммунодефицита.

Даже в разгар увлечения ОЭЗ (2011–2012) было не совсем понятно, что конкретно следует ожидать от их функционирования, существовала неопределенность относительно динамики их развития.

В этих условиях организация, «отвечающая» за ОЭЗ перед федеральным руководством (управляющая компания), будет стараться приукрасить действительность и исказить реальную информацию, чтобы в условиях бюрократической системы управления не допустить сокращения масштаба управляемого объекта. В конце концов, фальсификация отчетности становится единственной задачей управляющей ОЭЗ компании.

Утрата организационного иммунитета управляющими компаниями ОЭЗ связана как с недостатками управления, так и с недостаточной продуманностью их функционирования. Если эти исходные моменты не контролировать изначально, создавая механизмы для корректировки негативных явлений, то, в конце концов, это приведет к профанации целей организации и к утрате организационного иммунитета.

Выходы из этого положения могут быть следующие:

– Эффективное сочетание централизованного и децентрализованного подхода к формированию ОЭЗ. Формирование ОЭЗ с учетом того, что они должны обеспечивать в национальной экономике достижение определенных целей, прежде всего, модернизационных, не должно выходить из-под контроля федеральных органов власти. В таких условиях управляющие компании могут быть некоммерческими организациями и не ориентироваться на коммерческий результат. Коммерческий результат должны обеспечивать резиденты ОЭЗ. Управляющая компания должна быть держателем бюджетного финансирования всех уровней и размещать заказы на строительство и эффективную эксплуатацию в ОЭЗ необходимых объектов инфраструктуры, оказывать резидентам консультационную помощь. Процессы децентрализации в ОЭЗ должны проходить по инициативе снизу, от резидентов зоны. В этом случае ОЭЗ может трансформироваться в сугубо сетевую структуру в ее классическом смысле: все резиденты, входящие в сеть, сохраняют независимость и взаимодействуют с сетью только по мере надобности, выполняя, тем не менее, обязательства, накладываемые членством в сети.

– Разработка системы адекватных показателей функционирования особой экономической зоны. Состав показателей функционирования ОЭЗ еще не устоялся, а нормативный состав показателей отсутствует. ОАО «ОЭЗ» отчитывается как открытое акционерное общество, а какие показатели затребовать от особых экономических зон как объектов управления, пока не ясно.

Существующая совокупность показателей ориентирована на характеристику деятельности управляющей компании ОАО «ОЭЗ» и ее территориальных подразделений. Соотношение существующих показателей отчетности ОАО «Особые экономические зоны» и адекватных показателей представлено в таблице 4.4.

В таблице 4.4 показатели отчетов за 2011 и 2012 годы сформулированы в сопоставимом виде, хотя фактически формулировки показателей чаще всего в

этих отчетах не совпадают. Предлагаются показатели, характеризующие модернизационный потенциал зоны и условия восприятия прогрессивного опыта управления.

Таблица 4.4 – Существующие и предлагаемые показатели функционирования особых экономических зон

Существующие показатели по отчету за 2012 год	Предлагается
1. Количество зон	1. Количество зон
2. Количество резидентов	2. Количество резидентов
3. Объем продукции и услуг, производимых резидентами зон	3. Объем производства (внедрения)
4. Количество созданных рабочих мест	4. Количество созданных рабочих мест
5. Объем инвестиций	5. Количество внедренных изобретений отечественного авторства*
6. Объемы договоров на строительство в ОЭЗ	6. Объем производства принципиально новой (для России) продукции**
7. Обеспеченность энергоресурсами и инженерно-техническими мощностями	7. Количество людей, обученных новым технологиям работы
8. Обеспеченность земель	8. Количество проектов по восприятию прогрессивного опыта
9. Закупки у региональных поставщиков (доля в %)	9. Количество производств, внедривших прогрессивный опыт
	10. Количество носителей прогрессивного опыта, трудоустроившихся вне ОЭЗ
	11. Количество предприятий-нерезидентов, связанных деловыми отношениями с ОЭЗ
	12. Средняя рентабельность капитала резидентов

Авторская таблица.

*Для технико-внедренческих и промышленно-производственных зон.

**Для промышленно-производственных и технико-внедренческих зон.

Показатели, более адекватные с точки зрения макроэкономической результативности, препятствуют утрате организационного иммунитета и нарастанию организационного иммунодефицита.

Из существующих показателей отчетности целесообразно оставить первые четыре из приведенных в таблице 4.4. Этот кортеж показателей следует дополнить еще восемью показателями, тесно привязанными к целям ОАО «ОЭЗ». Использование этих показателей требует определенных

мониторинговых усилий со стороны управляющей компании, но зато достигается более высокая степень адекватности оценки эффективности ОЭЗ.

– Применение для управления особыми экономическими зонами сетевых структур. В условиях децентрализованного подхода к формированию ОЭЗ должна строиться как классическая сеть: резиденты ОЭЗ сами формируют состав структур, выполняющих некоторые управленческие функции. В частности, должен существовать мониторинговый центр, который обеспечивал бы аналитическую обработку информации резидентов об их модернизационных усилиях. В рамках ОЭЗ должна быть организация – держатель средств из всех бюджетных и внебюджетных источников, направляемых на развитие инфраструктуры зоны. Эта же организация является заказчиком строительства инфраструктурных объектов зоны. Существовая на средства резидентов зоны, такая организация будет перед ними регулярно отчитываться, а резиденты смогут корректировать ее деятельность в нужном направлении.

В идеале управляющая территориальная компания особой экономической зоны должна представлять собой индустриальный парк в лучшем его исполнении. Такой индустриальный парк освобождает клиентов от более чем 100 функций, принимая их на аутсорсинг.

Можно предположить, что к организациям с вменным организационным иммунодефицитом могут относиться:

- градообразующие предприятия и организации;
- административные организации всех уровней, особенно организации разрешающе-запрещающего характера;
- организации, легальным образом применяющие насилие (так называемые силовые структуры);
- территориальные структуры (кластеры, особые экономические зоны).

Создание таких организаций иногда является проявлением важности и значимости проблемы. Существует проблема – необходимо создать

организацию, способную ее решить. Не секрет, что созданные в России национальные корпорации в большинстве своем были признаны неэффективными на самых высоких уровнях государственного управления. Но ведь когда принималось решение об их создании, они формально отвечали критерию «целевое объединение ресурсов»: были сформулированы более или менее определенные цели, выделены ресурсы для организации достижения этих целей, они несколько лет существовали, а их сотрудники получали хорошую зарплату. Возможно, и целевой потенциал этих организаций использовался отдельными сотрудниками или группами сотрудников в своих интересах. То есть такого рода организации изначально обладают организационным иммунодефицитом.

Уровень организационного иммунитета (речь идет об организациях, созданных для *позитивных* с точки зрения общественного интереса целей) зависит от различных факторов:

Существует ряд факторов, которые влияют на уровень организационного иммунитета организации. К их числу относятся следующие.

1. *Принадлежность к реальному производству или к управлению.* Организации, занятые производством продукции или услуг, обладают более высоким организационным иммунитетом, поскольку создаются для деятельности, результат которой можно оценить и проверить. Организации, созданные для постановки целей и задач, выполнения запретительно-разрешительных функций, всевозможного курирования, осуществления контроля в большей степени склонны терять организационный иммунитет.

2. *Размер организации:* крупная организация или малая и средняя. Организационный иммунитет разрушается в большей степени в крупных организациях, где возможностей для нецелевого использования сконцентрированных ресурсов больше. Действительно, в небольшой организации нецелевое использование ее небольших ресурсов сразу заметно и вызывает негативную реакцию участников.

3. *Форма собственности:* государственная или частная. Частная организация обладает *большим* организационным иммунитетом, поскольку владелец или владельцы вкладывают в бизнес собственные средства и склонны более скрупулезно отслеживать их целевое использование. Тем не менее, например, у акционерного общества очень велики шансы утраты организационного иммунитета, поскольку контроль за эффективностью использования средств акционеров осуществляется дискретно, как правило, в рамках собраний акционеров. Государственная организация имеет значительно больше шансов превратиться в структуру для извлечения ее участниками личных благ, то есть утратить свое первоначальное предназначение.

4. *Уровень коммерциализации:* коммерческая/некоммерческая. Коммерческая организация, скорее всего, обладает более высоким организационным иммунитетом, чем некоммерческая. Использовать ресурсы не для извлечения прибыли, а для чего-то другого, означает сокращение этой самой прибыли, быстро становится заметным и пресекается. Некоммерческая организация чаще всего использует выделенные ресурсы и при недостатке контроля со стороны распределителя ресурсов может использовать эти ресурсы нецелевым образом.

Большой аналитический интерес представляет определение симптомов утраты организационного иммунитета. Такими симптомами могут быть:

– нарастание контрсистемного поведения сотрудников. Контрсистемным следует признать поведение, которое направлено не на то, чтобы что-то «дать» организации (целевым образом объединить ресурсы), а на то, чтобы взять что-то от нее незаслуженно. Сюда можно отнести любые проявления трудового оппортунизма [202]: отлынивание от работы, мелкие хищения, использование оборудования организации в личных целях (изготовление изделий, транспортировка, телефонные разговоры на личные темы, «сидение» в Сети, компьютерные игры), умышленное пожирание времени, антиинновационное поведение. Сюда относятся также такие

негативные явления, как получение незаработанных денег, продажа коммерческих секретов организации, статусные войны, конфликты с переходом на личности. Целесообразно проанализировать количество и динамику случаев такого поведения. Достаточно частое и нарастающее контрсистемное поведение означает, что сотрудники не воспринимают организацию как целевое объединение ресурсов, цели организации перестают их интересовать, и они сосредотачиваются на извлечении личной выгоды из ресурсов организации;

– рост объема nepoтизма и кронизма – количества трудоустроенных в организации, соответственно, родственников и друзей, а также «нужных» людей (друзей и родственников вышестоящих руководителей, в частности представителей местной администрации). Эти люди претендуют на «теплые места»: руководящие должности с высоким уровнем оплаты, но чаще всего не обладают необходимыми профессиональными качествами. В этом случае для реальной работы приходится держать двойной штат сотрудников: те, кто реально работают, и те, кто трудоустроены. Организация превращается в средоточие «теплых мест» для определенных людей;

– создание в организации всевозможных кланов, способных заниматься «распилom» выделяемых ресурсов, «проектных групп» и «творческих коллективов», включающих не только и не столько реальных «проектировщиков», сколько представителей функциональных подразделений;

– рост объема социальных функций организации. В рамках «гуманного» управления, ориентированного на постулаты школы человеческих отношений и патернализм, рост объема социальных функций считается позитивным фактором (корпоративная социальная ответственность – КСО) [117]. Но в этом случае «целевое объединение ресурсов» достигается непомерной ценой. Например, общеизвестно, что японская пожизненная занятость приводит к росту скрытой безработицы и увеличению фактической безработицы. За множеством социальных функций, возложенных на организацию добровольно со стороны владельцев бизнеса или по соглашению с

сотрудниками, постепенно теряется основная функция организации, ее «заточенность» на достижение определенных целей, определяемых миссией и обеспечивающих то самое «целевое объединение ресурсов»;

– рост компенсации лояльности, когда вводятся должности для сотрудников, проявивших по отношению к организации сверхлояльность: бывшие топ-менеджеры, достигшие преклонного возраста и «навсегда» отставшие от современных требований, самоотверженные рядовые сотрудники с огромным стажем работы в организации, также «навсегда отставшие», уволить которых по возрасту у топ-менеджмента «не поднимается рука», и т. п.

Приведенные симптомы [319] могут иметь как позитивное общественное звучание (рост объема социальных функций, рост поддержки лояльности организации), так и негативное (рост контрсистемного поведения, рост объема nepoтизма и кронизма, создание кланов). Но все эти явления способствуют снижению организационного иммунитета.

Утрачивая организационный иммунитет, организация изменяется как идеологически (размываются цели), так и структурно (появляются новые подразделения, функции которых не всегда ясны). Такая трансформация может происходить как по условно-позитивному, так и по условно-негативному вектору. Трансформация по условно-позитивному вектору заключается в том, что в деятельности организации все большее значение начинают приобретать социальные функции. Такие организации занимаются благотворительностью, имеют большую долю непрофильных активов, как исполнители социальных функций постоянно «светятся» в СМИ. Казалось бы, это хорошо для общества. Но *условная* позитивность таких изменений достаточно очевидна: постепенно основная деятельность организации отягощается затратами на «неосновную» деятельность, и эффективность организации падает. Как правило, сотрудники такой организации лояльны ей, поскольку получают большое количество социальных благ. Но совершенно ясно, что, в конце концов, такая трансформация может привести к негативным последствиям.

Трансформация по *условно-негативному* вектору приводит к росту издержек (потери от воровства, неэффективного использования всех видов ресурсов, утрате эффективности управления, росту накладных расходов и т. п.) и утрате конкурентоспособности организации. Именно поэтому развитие тенденции к утрате организационного иммунитета является симптомом снижения качества управления.

В особых комментариях нуждается такой симптом организационного иммунодефицита, как nepoтизм и кронизм в ситуации трудоустройства родственников и друзей высшего руководства. Легко представить себе ситуацию, когда руководство организации вынуждено трудоустроить такого человека или даже группу людей. Но в таком случае руководством рассчитывает на определенные преференции со стороны вышестоящего руководства и пытается оправдать свои действия некоторой «стратегической выгодой»: потери от оплаты «теплых мест» могут с лихвой компенсироваться выгодой от установления отношений с менеджментом более высокого уровня: например, получение выгодных заказов, лоббирование и т. п. Это действительно так, и потому речь может идти об *«условно-негативном»* воздействии этого фактора на эффективность организации. Негативизм проявляется в том, что такие действия в строгом смысле не вполне этичны и не должны становиться основой деловых отношений.

Следует признать, что крупных организаций без организационного иммунодефицита не бывает: практически в каждой из них в большей или меньшей степени проявляются описанные в данной работе негативные явления, а чрезмерное увлечение КСО совершенно однозначно означает нецелевое использование сконцентрированных в организации ресурсов. Поэтому для повышения качества управления целесообразно осуществлять мониторинг уровня организационного иммунодефицита, оценивать его динамику во времени. Если уровень организационного иммунодефицита снижается, то можно констатировать, что качество управления растет. И, наоборот, рост

проявлений организационного иммунодефицита означает снижение качества управления в организации: это показывает, что менеджмент не следит или не в состоянии противодействовать негативным явлениям внутри организации.

Для оценки уровня организационного иммунодефицита можно предложить ориентировочный состав показателей, динамика которых связана с динамикой качества управления (таблица 4.5).

Таблица 4.5 – Показатели уровня организационного иммунодефицита

№ п/п	Показатель	Измерение	Пояснения
1	Количество случаев контрсистемного поведения сотрудников ($K_{ксп}$)	Отчетность менеджеров всех уровней	Предполагается, что менеджеры заинтересованы в выявлении таких случаев
2	Уровень контрсистемного поведения ($У_{ксп}$)	$У_{ксп} = K_{ксп} : Ч_{п}$, где $Ч_{п}$ – численность персонала	
3	Количество «теплых мест» – должностей для материального обеспечения «хороших» и/или «нужных» людей ($K_{н-к}$)	Экспертная оценка топ-менеджмента	Определяется топ-менеджментом по собственному усмотрению
4	Уровень nepoтизма-кpoнизма ($У_{н-к}$)	$У_{н-к} = K_{н-к} : Ч_{ауп}$, где $Ч_{ауп}$ – численность административно-управленческого персонала	
5	Количество проектных групп и творческих коллективов «сомнительного свойства» ($K_{ст}$)	Экспертная оценка топ-менеджмента	Отнесение к «сомнительным» связано с оценкой реальных результатов деятельности этих коллективов
6	Уровень сомнительного творчества ($У_{ст}$)	$У_{ст} = K_{ст} : K_{тк}$, где $K_{тк}$ – количество проектных групп и творческих коллективов	
7	Соотношение затрат на КСО* и выручки организации от реализации продукции и/или услуг ($C_{ксо}$)	Данные бухгалтерского учета $C_{ксо} = Z_{ксо} : В$, где $Z_{ксо}$ – затраты на мероприятия по КСО; В – выручка организации	Целесообразно установление норматива затрат на КСО (например, по принципу «церковной десятины»)

8	Уровень «сомнительных» затрат на КСО ($Y_{сз}$)	$Y_{сз} = Z_{ксо} : Z_{ксо}$, где $Z_{ксо}$ – затраты на «сомнительные» мероприятия по КСО	«Сомнительность» трат на КСО определяется топ-менеджерами по своему усмотрению
---	---	--	--

Авторская таблица.

*Состав затрат на КСО, снижающих уровень организационного иммунитета, определяется экспертно топ-менеджментом организации.

Оценивая уровень организационного иммунодефицита в своей организации, топ-менеджмент устанавливает критерии позитивности и негативности самостоятельно, так, как он эту позитивность и негативность понимает. Иными словами, менеджеры должны сами формировать инструментарий оценки уровня организационного иммунодефицита, руководствуясь собственными представлениями о том, что «хорошо», а что «плохо».

Динамика латентного качества управления определяется через динамику интегрального показателя уровня организационного иммунодефицита ($Y_{оид}$), который может быть определен как результат аддитивной свертки частных показателей

$$Y_{оид} = K_{ксп} \cdot Y_{ксп} + K_{н-п} \cdot Y_{н-п} + K_{ст} \cdot Y_{ст} + K_{ксо} \cdot C_{ксо} + K_{сз} \cdot Y_{сз}, \quad (4.2)$$

где $K_{ксп}$, $K_{н-п}$, $K_{ст}$, $K_{ксо}$, $K_{сз}$ – коэффициенты значимости соответствующих показателей (нормированные единицей значения).

Такого рода оценки предназначены исключительно «для служебного пользования» и для самооценки топ-менеджеров. Показатели рассчитываются как индексы прироста в определенном периоде. Позитивная динамика индексов означает рост организационного иммунодефицита и снижение качества управления.

Рост организационного иммунодефицита должен настораживать топ-менеджмент, служить неким сигналом неблагополучия и ориентировать на принятие мер по совершенствованию управления.

Надежная количественная интерпретация уровня организационного иммунодефицита может появиться только в результате такого рода аналитических действий в течение довольно продолжительного периода. Можно порекомендовать ежегодный мониторинг уровня организационного иммунодефицита. Тогда первая оценка этого уровня может служить базой для дальнейших сравнений. Меры по снижению организационного иммунодефицита должны базироваться на справедливой компенсационной политике (политике оплаты труда) в организации. Необходимо стараться создать условия, когда у сотрудников не возникает желания и искушения использовать ресурсы организации в своих личных интересах.

Как сказано выше, оценки организационного иммунодефицита характеризуют именно латентное, скрытое качество управления, поскольку такого рода информация, скорее всего, останется закрытой для стороннего аналитика и будет использоваться топ-менеджментом для совершенствования организации и собственной деятельности.

Понятие организационного иммунитета и феномен организационного иммунодефицита должны быть замечены научной общественностью и приняты на вооружение теоретиками и практиками управления. В частности, необходимо научиться диагностировать уровень организационного иммунитета конкретной организации, выявлять момент и условия, в которых организация утрачивает свой организационный иммунитет, выстроить институциональные преграды разрушению организационного иммунитета, рассмотреть этико-философскую составляющую этого явления.

4.3. Автоютильность как характеристика латентного качества управления

В п. 2.4 упоминалась автоютильность как характеристика латентного качества управления. Далее подробно рассматривается автоютильность как

характеристика скрытого качества управления как организаций в целом, так и ее структурных подразделений.

В определенной степени свойством автоютильности обладают все организации, вопрос в том, насколько каждая организация автоютильна в конкретной среде, ситуации, периоде своего развития.

Автоютильность проявляется в замыкании всей или какой-то части деятельности организации на удовлетворении потребностей ее участников. В организации могут создаваться вновь или трансформироваться структурные подразделения, которые благополучно осваивают выделенные им ресурсы, добросовестно отчитываются «о проделанной работе», но фактически не нужны никому, кроме самих себя. Сотрудники таких организаций и структурных подразделений по сути дела существуют в режиме самозанятости.

Такого рода организации и структуры имеют слабоформализуемые задачи, выполнение которых крайне трудно оценить и проверить. В этом случае вся деятельность сводится к тому, чтобы вовремя и «правильно» отчитываться о проделанной работе и об «освоении» выделенных средств.

Часто автоютильность присуща организациям, осуществляющим запретительно-разрешительные функции, всевозможным надзорным структурам, которые препятствуют нормальной деятельности бизнес-структур. Тогда от представителей бизнес-сообщества можно услышать следующее заявление: «Пусть государство нам не помогает, лишь бы не мешало». Получается, что существуют организации, которые только мешают бизнесу, то есть позитивного эффекта, по мнению потребителей этого самого эффекта, не приносят, но добросовестно осваивают выделенные им ресурсы.

Проявление автоютильности не всегда связано с запретительно-разрешительной деятельностью. Представим, что в результате реорганизации какой-нибудь структуры происходит высвобождение большого количества сотрудников. Людей жалко (это чувство может возникать как у топ-менеджера предприятия, так и у вышестоящего руководства), ничего кроме того, что они

делали, они делать не умеют. Руководству приходит в голову блестящая мысль: создать новую организацию в рамках реорганизуемой структуры, где была бы возможность трудоустроить большинство сокращаемых сотрудников. Это может быть организация в рамках более крупной организации, например, какой-нибудь новый департамент в рамках холдинга, отдел или сектор подразделение в рамках предприятия. Достаточно распространена практика трудоустройства лиц, отдавших организации много сил и по причине частичной утраты высокоэффективной трудоспособности (возраст, инвалидность и т. п.) вне основной структурной схемы организации. Это – институт советников, консультантов и т. п.

Может показаться, что автоютильность есть не что иное, как рассмотренный выше организационный иммунодефицит. Но эти понятия находятся в определенном соотношении: можно сказать, что автоютильность есть частное проявление более широкого понятия организационного иммунодефицита.

Организационный иммунодефицит – это нечто перманентное, характеристика процесса функционирования социально-экономической системы. Автоютильность – это дискретное проявление, имеющее совершенно однозначное и достаточно узкое проявление.

Вместе с тем автоютильность как организационное явление многолика: иногда приверженцами автоютильности движет абсолютный цинизм – запретительно-разрешительная организация имеет в своем составе организацию, занятую выполнением некой услуги, без которой невозможно получить разрешение (осуществлять деятельность, подвести коммуникации к объекту и т. п.). Находясь под эгидой этой организации, автоютильная организация оказывает означенную услугу по монопольным (естественно, высоким) ценам. Субъекты «разрешаемой» деятельности вынуждены получать услугу от автоютильной организации, поскольку приведенная организационная

схема превращает ее в монополиста. То есть услуга навязывается по произвольно высокой цене.

Чуть меньший уровень автоютильности имеют организации, в которые заставляют вступать другие организации и таким образом оценивают их лояльность. Примером могут служить саморегулируемые организации [156] (СРО) в строительстве, которые создаются как некие консультативные центры, курирующие качество строительства и выдающие допуск на строительство, то есть фактически разрешают или не разрешают строительную деятельность.

По мнению практических работников – предпринимателей в области строительства, эти организации реально ничего не дают строительному бизнесу, хотя существуют на денежные взносы входящих в них организаций. Вступить в СРО для строительной организации – означает, продемонстрировать лояльность инстанции, выдающей допуск на строительную деятельность.

Более безобидный уровень автоютильности имеют организации, участвующие в освоении выделенных ресурсов. По здравому рассуждению их следовало бы закрыть, поскольку они никому, кроме самих себя не нужны. Особого вреда они не приносят, кроме зря потраченных денег, что, в определенных ситуациях может сыграть роковую роль для организаций, выделяющих ресурсы.

Автоютильность может проявляться также в таких патологиях управления, как приоритет неформальных отношений перед формальными в виде nepoтизма (создание должностей и структурных подразделений для родственников) и кронизма (то же для друзей). Иногда теоретики и практики управления заявляют категорически: создавать бизнес совместно с друзьями или родственниками – неэффективно. Рано или поздно жесткая формула, «ничего кроме бизнеса», перестает работать, и «под друзей» или «под родственников» создаются автоютильные должности или структурные подразделения.

В организациях, общественно полезная деятельность которых очевидна (то есть они заведомо не являются автоютильными, например, вентиляторный завод или бюро туристических услуг), тем не менее могут возникать автоютильные подразделения и должности, и тогда у сотрудников этих организаций возникает вопрос: а зачем они нам нужны? Ведь существуют они на деньги, заработанные основными службами, полезность которых вполне реальная. В этом случае претензии (негативная оценка качества управления) направлены к топ-менеджменту, который такие вопросы может игнорировать, может пытаться запугивать сотрудников, поднимающих такие вопросы, или дезинформировать их, подчеркивая важность автоютильных структур и должностей. В любом случае наличие автоютильных структур или должностей характеризует качество управления не лучшим образом.

Автоютильность является достаточно адекватной характеристикой латентного качества управления организации: чем выше автоютильность, тем хуже управление. Наличие в организации автоютильных должностей и структурных подразделений показывает неумение менеджеров, решать проблемы менее затратными и более эффективными методами.

Несмотря на новизну термина, само явление автоютильности, скорее всего, существовало всегда. Например, такое понятие, как «синекура», являясь синонимом понятия «автоютильная должность», уходит корнями в клерикальные структуры средневековой Европы. Синекура – хорошо оплачиваемая должность, не требующая большого труда (в средневековой Европе: церковная должность, не связанная ни с какими обязанностями).

Где и когда в наибольшей степени проявляется автоютильность?

В стабильно функционирующих организациях автоютильность зарождается и развивается в следующих ситуациях:

– организация переживает стадию жизненного цикла «остановка в развитии»: происходит нарастание бюрократии, возрастает невосприимчивость к инновациям, возможности рассматриваются как проблемы. Вместе с тем на

данной стадии жизненного цикла организация располагает большими денежными средствами [320], в частности для создания автоютильных структурных подразделений и должностей;

– организация финансируется из бюджета любого уровня. Финансирование из бюджета означает «освоение средств», то есть поступающих извне незаработанных «потом и кровью» ресурсов. И если возникает возможность создать автоютильное структурное подразделение или должность, то, скорее всего, его создадут для каких-нибудь трудоустраиваемых «сверху» людей. В этой ситуации автоютильными могут быть целые организации, состоящие при структурах более высокого уровня, например, всевозможные «свои» исследовательские центры, комиссии, комитеты и т. п., исправно «осваивающие» средства бюджетов;

– в составе или под эгидой государственных органов власти создаются структуры, навязывающие свои услуги. При этом приобретается не столько материальная выгода, сколько значимость и престиж, плавно переходящие в коррупцию;

– одноразовые организации («однодневки») создаются для легализации сомнительных с точки зрения закона сделок и операций;

– нелегальные организации. Чем менее легальна организация, тем более она автоютильна. Нелегальные организации изначально создаются для достижения нелегальных, то есть антисоциальных целей, связанных с личным обогащением преступными методами. Таким образом, нелегальная организация в наибольшей степени «самополезна», автоютильна.

Ситуации развития автоютильности могут возникать также в организациях, претерпевающих крупные организационные изменения типа реорганизации, таких как:

- министерства и ведомства;
- муниципальные администрации;
- государственные корпорации;

- холдинги;
- сети.

В принципе автоютильность можно трактовать как общее свойство организаций. Практически в любых организациях могут наблюдаться элементы автоютильности. Поэтому очень важно уловить ту грань, за которой деятельность становится «самополезной», приносящей пользу (не обязательно материальную, например, повышение собственной социальной значимости) только самой организации и занятым в ней людям.

Пример: экологи измеряют параметры дыма, выходящего из трубы бани туристического комплекса, с целью наказать предпринимателей. По соседству проживает пенсионерка, которая топит баню такими же дровами, но у нее параметры дыма не проверяют, к ней претензий нет [290]. В этом случае можно наблюдать начало перерождения организации, которая изначально не является автоютильной, поскольку выполняет социально значимую функцию. Такое отношение к предпринимателям либо носит «заказной» характер, либо формируется по собственной инициативе экологической организации, что в любом случае приводит к автоютильности.

Генезис автоютильности неоднозначен: что заставляет менеджмент создавать автоютильные организации, структурные подразделения, должности? С одной стороны, причины, формирующие негативный аспект автоютильности (извлечение материальной выгоды, культивирование страха и «уважения», зависимости и т. п.) достаточно очевидны. С другой стороны, автоютильность можно рассматривать как проявление «человечности»: автоютильные организации, структурные подразделения, должности создаются с целью трудоустроить «хороших людей», которые попали в трудную ситуацию.

Автоютильность может быть «внешней» и «внутренней». В первом случае – это автоютильные организации, которые действительно нужны только самим себе, прежде всего, организации, «осваивающие» ресурсы, а, попросту говоря, растрачивающие бюджетные деньги. «Внутренняя» автоютильность

проявляется тогда, когда в организациях создаются структурные подразделения и должности для сотрудников, нужные самим себе и никому больше.

Нарастанию автоютильности способствует «структурная болезнь», которая довольно часто наблюдается у практикующих менеджеров. Такое поведение проявляется в создании новых структурных подразделений для решения каких-то вновь возникающих задач. Актуальность задачи со временем снижается или вообще пропадает, а подразделение остается и начинает функционировать как автоютильное.

К росту автоютильности ведет также «дурное» делегирование, когда делегируемые подчиненным функции останутся настолько мелкими, что за их исполнением становится трудно уследить, и должности становятся автоютильными. Иными словами, объем делегированной функции не позволяет загрузить сотрудника полностью.

Имеет место ситуация, когда топ-менеджеры стараются всячески «разветвить» свою функциональную область, чтобы придать себе больше значимости. Для этого они ставят перед генеральным менеджером вопросы по созданию новых структурных подразделений, существование которых сомнительно с точки зрения пользы для организации. Как известно, вновь созданные структурные подразделения очень трудно потом ликвидировать, поскольку их закрытие связано с большими социальными издержками.

Адекватно оценить масштаб такого явления, как автоютильность, достаточно сложно. Прежде всего, автоютильность, как уже было сказано, характеризует латентное, скрытое качество управления. В организации может быть все в порядке с результативностью, с другими внешними показателями эффективности. Но наличие автоютильности свидетельствует о том, что в руководстве существуют некоторые изъяны, которые не видны «снаружи», но четко просматриваются «изнутри» и становятся предметом кулуарных обсуждений. То есть неформально автоютильность признается, но формально все правильно: планы работы утверждаются, работа проводится, составляются

отчеты, люди получают зарплату и премии. Все, казалось бы, хорошо, только деятельность эта увеличивает издержки основной, полезной деятельности и делает неконкурентоспособной экономику в целом или те структуры, под «крышей» которых процветают такие автоютильные структуры.

Инструментарий оценки уровня автоютильности пока не разработан. С точки зрения аналитики можно обратить внимание на высокий уровень накладных расходов в организации. Как известно, в состав накладных расходов входят зарплата административно-управленческого аппарата и начисления на нее [236]. Величина и особенно динамика этого показателя должны быть исследованы, поскольку могут сигнализировать о возможном наличии и создании в организации автоютильных структурных подразделений или должностей. Нормативы по накладным расходам отсутствуют, данные о зарплате административно-управленческого аппарата чаще всего являются строго охраняемой коммерческой тайной организации.

Если наличие автоютильных структурных подразделений установлено однозначно, то уровень автоютильности можно оценить количественно как отношение зарплаты сотрудников автоютильных подразделений к зарплате административно-управленческого аппарата в целом.

Возможна привязка автоютильности к определенной стадии жизненного цикла организации. Если организация находится на стадии «остановка в развитии», то вполне возможно, что в ней имеются или создаются автоютильные структурные подразделения или должности.

Сопоставление цен на продукты и услуги в различных организациях могут также навести на мысль о наличии в них автоютильных структур или должностей. Например, расположенные в небольшом отдалении друг от друга аэропорты предлагают международным авиакомпаниям существенно разные тарифы на обслуживание полетов. Это может означать, что в том аэропорту, где обслуживание дороже, уровень автоютильности выше, чем в другом аэропорту.

Хотя вполне возможно, что просто управление хуже и люди работают менее производительно.

О наличии в организации автоютильности могут свидетельствовать сложность и разветвленность структуры управления организации, но, чтобы в этом убедиться наверняка, необходим достаточно глубокий анализ структуры управления.

Часто автоютильные организации создаются для того, чтобы обеспечить занятость людей, связанных какими-либо неформальными отношениями, например, лиц, принадлежащих к какому-нибудь роду или «братству». Люди, занятые в таких организациях, могут иметь общий «бэкграунд»: совместная служба, совместные увлечения, интересы, одинаковый взгляд на объекты и явления и т. п. Скорее всего, к автоютильным организациям можно отнести некоторую часть общественных объединений, которые, согласно законодательству РФ [1], создаются по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей.

На конец 2017 года таких общественных объединений (за вычетом благотворительных организаций и профессиональных союзов) в России зарегистрировано 69 792 [244].

В любой экономике существуют так называемые зарегулированные области, находящиеся под патронажем государства, которые могут производить, в том числе, и услуги ненадлежащего качества, за которые потенциальные потребители как граждане этого государства должны платить. Например, государственные учреждения производят услуги, к качеству которых у их потребителей много нареканий. Речь идет не о государственных учреждениях вообще, а только о некоторых из них. Потребители отказываются от таких бесплатных услуг, избегая контактов с представителями этих организаций и сохраняя свое спокойствие. При этом они начинают пользоваться платными услугами, предоставляемыми «конкурентами» государственных бесплатных организаций. Зачастую в этих коммерческих

организациях работают («подрабатывают») те же специалисты, что и в государственных, и им выгодно, чтобы государственные организации теряли клиентов.

Постепенно такое учреждение становится автоютильным, нужным только самому себе. Скорее всего, у такой организации какой-то контингент клиентов сохранится. В частности, граждане с низким уровнем доходов, не имеющие возможности обратиться за услугой к «платным» конкурентам государственных организаций.

Понятие автоютильности основано на критерии общественной пользы. Общество в лице государства должно оплачивать (наделять ресурсами), деятельность только тех организаций, которые приносят реальную пользу. При таком подходе возможны коллизии. Например, следует ли считать автоютильной школу в отдаленном населенном пункте, где обучаются всего несколько учеников?

Исследование организаций на автоютильность позволяет охарактеризовать оправданность их существования. Вместе с тем оценка уровня автоютильности не является основанием для закрытия организаций или применения к ним каких-то санкций. Степень автоютильности – дополнительная характеристика организации в контексте организационной аналитики и оценки качества управления.

Методику количественной оценки автоютильности еще предстоит разработать. Но аналитический интерес такая оценка, безусловно, представляет.

Какие организации больше всего склонны к автоютильности?

Абсолютно автоютильными являются организованные преступные группировки, а также организации, связанные с легальными проявлениями агрессии (например, ассоциации спортивных фанатов). Создание так называемых фирм-однодневок происходит с целью вывода активов и «отмывания» теневых доходов, «черного нала», что никак нельзя признать общественно-полезным.

Автоютильность свойственна легальным монопольным структурам при запретительно-разрешающих органах (например, проектное бюро при территориальной газоснабжающей компании, работающее по монопольно высоким ценам; монополизм обеспечивает «материнская» организация, то есть территориальная газоснабжающая компания).

Анализ автоютильности может быть выполнен на основе сопоставления декларируемой и латентной (скрытой, фактической) цели организации. Авторская экспертная оценка уровня автоютильности некоторых организаций приводится в таблице 4.6. Как видно из таблицы, нулевая автоютильность возможна только в организациях, жестко ориентированных на коммерческий результат. Такие организации не могут себе позволить автоютильности.

Таблица 4.6 – Описание некоторых автоютильных организаций

Тип организации	Пример	Декларируемая (уставная) цель	Латентная (фактическая) цель	Степень автоютильности
Общественное объединение	Ассоциация спортивных фанатов	Пропаганда спорта и спортивных достижений	Легальное проявление агрессии	***
	Молодежная группировка	Реализация и защита общих интересов	Обособление от общества	***
Организованная преступная группировка	Мошенническое сообщество	Нажива за счет противоправных действий		***
Легальные монополисты	Проектное бюро при региональной газоснабжающей компании	Оказание услуг населению в соответствии с требованиями разрешающе-запрещающего органа	Недопущение конкуренции, извлечение выгоды от монопольного положения	**
Коммерческая организация	Фирма-однодневка	Любая легальная	Вывод активов в оффшоры, отмывание «черного нала»	***
	Производственное предприятие	Производство пользующейся потребителями	продукции, спросом у	Теоретически нулевая, *

Авторская таблица.

Автоютильность организаций как явление функционирования организационной среды в современном мире заслуживает теоретической проработки и серьезных методических исследований. Идентификация автоютильности на основе определенного инструментария имеет большое аналитическое значение и способствует повышению качества управления.

Выводы главы 4

В гл. 4 рассматриваются дополнительные характеристики качества управления в организации.

В п. 4.1 описывается инверсионный подход к оценке качества управления, который характеризует его латентные свойства. Определяются понятия инверсий и инверсионности иерархий в управлении, а также рассматривается генезис инверсий иерархий.

Кроме того, автор рассматривает понятие инверсии иерархии мотивов организации, которые предполагают мотивы функционирования сотрудника в организации и их нарушение, которое непосредственно влияет на качество управления. Также отмечаются инверсии как превращенные формы труда, которые подменяют саму цель деятельности.

В данном пункте автором также рассматривается возможность операционализации понятия «инверсионность иерархий», что позволяет проводить мониторинг уровня инверсионности иерархий в организации. Определена возможность интегральной оценки по инверсионному подходу.

В п. 4.2 рассматриваются понятие организационного иммунодефицита и последствия его повышения, наличие которых характеризует управление низким уровнем. Так как проявление организационного иммунодефицита характеризуется использованием сотрудниками организации в личных целях, следовательно, использованием ресурсов компании не по назначению, измерение данного латентного свойства управления является важным для

любой организации. Понятие организационного иммунодефицита рассматривается на примере функционирования особых экономических зон. Также автором был определен перечень факторов, влияющих на уровень организационного иммунитета организации и симптомы его снижения.

Для оценки уровня организационного иммунодефицита автором предложен ориентировочный состав показателей, динамика которых связана с динамикой качества управления. Определена возможность интегральной оценки показателей организационного иммунодефицита.

В п. 4.3 рассматривается автоютильность как характеристика латентного качества управления, которая в некоторой степени присутствует в каждой организации. Автором определяются основные типы организаций и их виды деятельности, которым присуща автоютильность.

Автоютильность является явной характеристикой латентного качества управления организации: чем выше автоютильность, тем хуже управление. Наличие в организации автоютильных должностей и структурных подразделений показывает неумение менеджеров решать проблемы менее затратными и более эффективными методами.

Описываются характеристики проявления автоютильности в разной степени и ее последствия. Автором рассматриваются ситуации, в которых возможно возникновение автоютильности.

Отмечается, что на данный момент не разработано инструментария оценки уровня автоютильности, но индикатором может служить высокий уровень накладных расходов в организации, остановка в развитии, сложная структура управления организацией и др. Автором была проведена экспертная оценка уровня автоютильности ряда организаций (таблица 4.6).

Установление фактора автоютильности в организации с использованием специальных методов позволяет проанализировать качество управления и повысить его уровень.

ГЛАВА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КВАЛИМЕТРИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Основные этапы квалиметрической оценки качества управления в организации

Методической основой для определения оценки качества объекта является квалиметрический подход. Благодаря группе ученых, таких как Г.Г. Азгальдова, А.В. Гличева и В.П. Панова, З.Н. Крапивенского, М.В. Федорова, Ю.П. Кураченко и Д.М. Шпекторова в 1970-х годах была представлена новая научная дисциплина «Квалиметрия», которая обобщала различные методы оценки качества и представляла их теоретическую основу [19;21;302].

Квалиметрия базируется на важных принципах:

- показатели удовлетворенности потребителя имеют первостепенную важность;
- сравнение оцениваемого показателя с базовым, эталонным;
- единичные показатели могут быть объединены в интегральные, но с учетом особенностей каждого единичного показателя;
- все исследуемые показатели необходимо привести к одной единице измерения либо избавиться от нее и убрать размерность показателей;
- для каждого показателя необходимо определить его значимость, то есть весовой коэффициент в комплексной оценке качества объекта;
- весовой коэффициент является постоянной величиной;
- необходимо рассматривать качество объекта как качество его составных частей;
- определение базы оцениваемых показателей является важным этапом, при котором необходимо избегать дублирования;

– объект должен выполнять определенные, предписанные ему функции, по которым он в итоге оценивается.

Квалиметрическая оценка предполагает рассмотрение единичных показателей качества и единого интегрального показателя за счет создания математической квалиметрической модели, где интегральный показатель определяется через значения каждого единичного показателя качества и их весовых коэффициентов. Данный подход представлен в работах Т. Саати [250], Г.Г. Азгальдова [22], Л.В. Виноградова, Т.И. Леоновой, В.Е. Магера, Э.Э. Мамедова [173;174], А.В. Черненко [325], Н.Н. Рожкова [242] и др.

Комплексная оценка качества по квалиметрическому подходу состоит из ряда этапов.

1. Ранжирование оцениваемых показателей, определение характеризующего набора единичных показателей.

2. Установление весовых коэффициентов единичных показателей, определяющих значимость каждого для интегральной оценки качества объекта, при условии равенства всех весов 1.

3. Определение интегрального показателя качества (K) в виде объединения единичных показателей за счет линейной или мультипликативной свертки:

$$K = \sum a_i \cdot x_i, \text{ или } K = \prod x_i^{a_i}, \quad (5.1)$$

где x_1, \dots, x_n – единичные показатели;

a_i – весовой коэффициент i -го показателя;

4. Разработка шкал для оценки показателей;

5. Анализ значений единичных и интегрального показателей.

Важным и трудным этапом квалиметрической оценки, наряду с формированием перечня показателей и шкал для оценки, является установление весовых коэффициентов.

Квалиметрический подход предполагает установление весовых коэффициентов общего ранжирования всех единичных показателей качества,

для чего используются различные методы, одним из которых является привлечение экспертов для ранжирования показателей по их значимости и выставление балльных оценок [86].

Исследования в области квалиметрии в данный момент устремлены в сторону формирования методов оценки качества различных объектов (продукции, процессов) [302].

Вопрос формирования перечня показателей качества исследуемого объекта решается различными подходами [127]. Одним из самых часто встречающихся методов является экспертная квалиметрия, которая базируется на привлечении специалистов в определенной области для оценки качества с помощью методов «мозговой атаки», «мозгового штурма» или метода Дельфи. Данные методы применяются для разных областей, начиная с оценки качества продукции, формирования перечня характеризующих показателей и заканчивая подтверждением соответствия требованиям.

Однако данный метод не лишен недостатков, таких как субъективность и погрешность оценки, следовательно, такой подход может быть реализован при ориентировочной оценке, но большей эффективности для окончательного решения можно добиться при использовании этого подхода в комплексе с другими методами оценки.

Следующий подход характеризуется применением индексов качества при оценке объекта в определенном промежутке времени. Под индексом качества продукции понимается многоплановый показатель качества различных объектов за определенный период времени, который определяется по среднему показателю качества с учетом весовых коэффициентов.

Индексы бывают двух типов.

1. Единичный индекс отражает характеристику одного вида объекта по неделимым показателям.

2. Агрегатный индекс выражается относительным значением показателя качества разных видов объекта и отражает среднее изменение исследуемого объекта.

Если индекс изменяется, это означает изменение показателя качества в определенный период.

Также существует вероятностно-статистический подход в квалиметрии, который на данный момент особенно актуален в связи с цифровизацией общества, так как данный подход основан на теории вероятности и статистике, проводя оценку на основе шкалирования.

Область применения вероятностно-статистической квалиметрии достаточно широка:

- установление точности расчетов при оценке качества объекта;
- проведение расчетов с учетом неопределенности;
- возможность определения зависимостей (корреляционных связей) комплексного показателя качества от влияющих факторов;
- возможность использовать метод доверительных интервалов для более точного ранжирования и классификации характеристик объекта;
- установление весовых коэффициентов;
- создание планов на основе прогнозных значений;
- формирование универсального, нормированного метода оценки качества;
- установление устойчивости качества исследуемого объекта.

Вероятностно-статистический подход, применяемый для интегральной оценки качества и реализуемый на базе метода главных компонент, имеет ряд ограничений:

- показатели должны быть представлены в цифровом виде, и расчеты должны быть проведены на основе крупной статистической базы для снижения неточности и погрешности, следовательно, уменьшается область применения данного подхода;

– корреляционные связи, значимость в данном методе устанавливается искусственно, следовательно, в реальной ситуации возможно отклонение от прогнозируемых результатов.

Разработка новых методов многопараметрической оценки качества исследуемого объекта позволяет более эффективно применять статистический подход. Например, в исследованиях Л.В. Виноградова, Т.И. Леоновой и В.С. Бурылова [83;84;100] ставится задача нахождения оптимального качества объекта, которая решается за счет представления итогового критерия качества как тензора многомерного пространства. Следовательно, метрика данного пространства будет соотноситься с количеством входных параметров, характеризующих объект исследования.

Статистический подход в квалиметрии является предпочтительным при моделировании качества объекта, что в последующем может быть использовано как инструмент в нейросетевом программировании [83;84;96].

Следует отметить, что определение оптимальных значений входных параметров, которые по итогу будут выдавать наилучшее значение итогового вектора качества, возможно при построении нейросетевой модели на базе теорем тензорного анализа. Основываясь на теореме Перрона и предполагая, что все элементы тензора качества имеют одинаковое значение для итогового показателя качества, можно установить, что для положительной матрицы имеется одно единственное число наилучшего значения, что будет являться оптимальным тензором качества.

Практическое использование изложенных в первых главах диссертации теоретических и методических построений предполагает принятие топ-менеджментом решения об организации мониторинга качества управления. Такой мониторинг очень важен для совершенствования социально-экономической системы. Если такое решение руководством принимается, то необходимо провести работу по адаптации изложенных выше подходов к условиям конкретной организации.

Такая адаптация включает формирование перечня показателей, учитывающих конкретные условия. Понятно, что, например, показатели результатного подхода для бюджетной некоммерческой организации будут другими, чем для коммерческой.

Могут подвергаться корректировке и шкалы для оценки показателей качества управления. Шкалы, приводимые в гл. 2–4 диссертации построены по общему принципу, и это в определенной степени обеспечивает сводимость показателей в интегральный показатель, формирование которого предполагается при такого рода оценке и мониторинге.

Все показатели оцениваются экспертами. Даже показатели результатного подхода, многие из которых имеют, казалось бы, объективную основу, предполагают оценку динамики и на этой основе оценку качества управления. Для оценки динамики используются экспертные шкалы, по которым определяется уровень качества управления. То есть практически каждый показатель предполагает экспертную оценку или интерпретацию.

Поэтому для организации широкого мониторинга качества управления большое значение имеет технология привлечения экспертов, определение их статуса, оценка их адекватности. Причем для разных показателей могут привлекаться разные по своему статусу эксперты. Разные статусные группы экспертов имеют разные интересы и ожидаемые модели поведения. Необходимо постараться обеспечить совпадение интересов экспертов с адекватной оценкой показателей.

Как было сказано выше, всего в оценке участвует множество показателей. Понятно, что это достаточно большое количество, оценка становится весьма трудоемкой и требует неформального участия большого количества людей.

Предлагается использовать шкалы с четырьмя градациями. Это – эмпирическая рекомендация, поскольку меньшее количество градаций приведет к радикализации оценок (две градации: «хорошо»/«плохо») или к формальному оцениванию (три градации: «хорошо»/«средне»/«плохо»), а

увеличение градаций больше четырех затрудняет работу эксперта. То есть конструкция шкал такова, чтобы эксперт, не особенно затрудняясь, мог оценить состояние показателя достаточно адекватно. Опыт работы с такими шкалами (п. 3.3) показал, что эксперты успешно работают в таком режиме.

Вместе с тем конструкция шкал может быть иной по усмотрению менеджеров, осуществляющих мониторинг качества управления в организации. В таблице 5.1 представлены достоинства и недостатки экспертных шкал разной размерности.

В процессе формирования аналитического инструментария качества управления менеджеры принимают решение о размерности шкал для экспертной оценки показателей качества управления.

Таблица 5.1 – Характеристика шкал для экспертной оценки показателей качества управления

№ п/п	Количество градаций шкалы	Достоинства	Недостатки
1	Две: «хорошо»/«плохо»	Простота работы эксперта	Радикализм: не учитываются промежуточные состояния показателя
2	Три: «хорошо»/«средне»/«плохо»	Простота работы эксперта	Опасность формальной оценки: эксперту «удобнее» оценить любой показатель по среднему
3	Четыре: «хорошо»/«почти хорошо, выше среднего»/«почти плохо, ниже среднего»/«плохо»	Простота работы эксперта, достаточная адекватность оценки	Чем больше градаций, тем адекватнее оценка. Четыре градации – минимум
4	Пять: «хорошо»/«почти хорошо, выше среднего»/«средне»/«почти плохо, ниже среднего»/«плохо»	Повышение адекватности оценки	Трудность формулирования градаций шкалы, объективно различных для эксперта. Сложность работы эксперта
5	Свыше пяти	Повышение адекватности оценки	Сложность формулирования градаций шкалы, объективно различных для эксперта, возрастает. Сложность работы эксперта возрастает

Авторская таблица.

Следует иметь в виду, что разработка и качественное описание градаций шкал в процессе разработки технологии мониторинга для конкретной организации становятся задачами топ-менеджмента этой организации. В диссертации, как видно из гл. 2–4, градации шкал по каждому показателю описаны качественно и приводятся соответствующие балльные шкалы. Если топ-менеджмент мониторящей качество управления организации согласен с такими шкалами, то они принимаются без изменений.

Иными словами, после необходимой корректировки предлагаемого в диссертации аналитического инструментария он становится «нормативным» для конкретной организации, ряда организаций. В п. 5.2 приводится пример оценки качества управления по предлагаемым в гл. 2–4 подходам и методикам.

Экспертная оценка осуществляется как внешними экспертами, так и экспертами-инсайдерами. Внешние эксперты могут оценивать качество управления по таким подходам, как результатный, стандартный и частично функциональный. Эксперты-инсайдеры должны оценивать скрытое качество управления (патологичностный и инверсионный подход).

Для оценки латентного качества управления весьма желательным является привлечение экспертов из числа бывших сотрудников организации (уволенные, пенсионеры и т. п.), которые на момент оценки никак не зависят от организации и ее руководства. Умелое использование этого контингента экспертов позволит существенно повысить адекватность оценки.

Для оценки качества управления могут привлекаться следующие категории экспертов.

1. Эксперт из условно вышестоящей структуры (внешний вышестоящий – ВВ). Участвует в оценке показателей, которые, прежде всего, интересуют эту самую вышестоящую структуру (Совет директоров, собрание акционеров, бизнес-сообщество, администрации территорий, министерства, запрещающе-разрешающие органы и т. п.). Эти эксперты склонны к жесткости в оценках и

заинтересованы в уничижительной оценке по принципу «комиссия орденов не дает».

2. Внешний эксперт, не связанный с оцениваемой организацией, из независимой структуры (внешний горизонтальный – ВГ). Участвует в оценке показателей, которые, прежде всего, интересуют общественность (аудиторы по найму, аналитики средств массовой информации, потребительского сообщества, бизнес-сообщества, представители профессиональных ассоциаций, экологические и иные правозащитные организации). Эта категория экспертов чаще всего ангажирована «в обе стороны»: организация, осуществляющая мониторинг качества своего управления, может нанять «послушного» эксперта и обмануть саму себя или общественность. Ангажированность «в обратную сторону» проявляется в том, что эксперты работают в заведомо жестком режиме, стараясь показать, «как все плохо».

3. Эксперт – инсайдер пятого уровня (рядовой сотрудник – РС). Лучше всех знает обстановку в «самом низу». Является основным «потребителем управления». Этих экспертов следует привлекать в основном к оценке показателей латентного качества управления. Заинтересован в объективной оценке по предлагаемым и одобряемым им шкалам.

4. Эксперт – инсайдер четвертого уровня (супервайзер, менеджер первой линии – СВ). Лучше других менеджеров знает обстановку «внизу» скалярной цепи. Является «потребителем управления». Эксперт этой категории заинтересован в объективной оценке по предлагаемым и одобряемым им шкалам. Способен предложить методы и показатели оценки, скорректировать шкалы.

5. Эксперт – инсайдер третьего уровня (мидл-менеджер, менеджер среднего звена – ММ). Участвует в стандартном, функциональном, возможно и в результатном подходе, и в оценке латентного качества. Является «потребителем управления». Заинтересован в объективной оценке по

предлагаемым шкалам. Способен предложить методы и показатели оценки, скорректировать шкалы, но не объективен в корректировках.

6. Эксперт – инсайдер второго уровня (топ-менеджер по функциональной области – ТМ). Участвует в оценке как открытого, так и латентного качества управления. Должен ограничиваться оценкой по своей функциональной области. Заинтересован в объективной оценке по предлагаемым шкалам. Способен предложить методы и показатели оценки, скорректировать шкалы, но не объективен в корректировках.

7. Эксперт инсайдер первого уровня (генеральный директор – CEO). Участвует в оценке открытого качества в основном по результатному подходу. Участвует в формировании видения оценки качества управления «сверху». Заинтересован в объективной самооценке качества управления. В таблице 5.2 приводятся рекомендации по привлечению определенных категорий экспертов к оценке определенных показателей.

Таблица 5.2 построена на основе личных представлений и рассуждений автора. Для каждого показателя в таблице указаны несколько категорий экспертов. Например, для показателя 3.3.3 «Уровень дублирования функций» (который характеризует качество департаментализации) рекомендованы все категории экспертов, кроме «внешнего вышестоящего» – ВГ. Значит ли это, что для оценки качества департаментализации следует привлекать всех этих экспертов?

Конечно, достоверно знать, какие подразделения и функционеры дублируют друг друга и сколько их в организации, может в основном только CEO и ТМ. Но как эксперты эти руководители в данном показателе достаточно субъективны. Более того, они просто-напросто могут не видеть или не замечать дублирования. Например, эксперт из числа мидл-менеджмента скорее заметит тенденцию к дублированию функций «его» структурного подразделения каким-то другим – тенденцию к утрате своей значимости и монопольного положения. Поэтому его мнение в оценке этого показателя будет нелишним.

Таблица 5.2 – Кортеж показателей для комплексной оценки качества управления и требования к экспертам, оценивающим показатели

№ п/п	Показатель	Эксперты							Примечания
		внешние		внутренние					
		ВВ	ВГ	РС	СВ	ММ	ТМ	СЕО	
1. РЕЗУЛЬТАТНЫЙ ПОДХОД									
1.1	Финансы/экономика								
1.1.1	Операционная прибыль EBIT	+	+					+	
1.1.2	Экономическая добавленная стоимость EVA	+	+					+	
1.1.3	Рентабельность продаж ROS	+	+					+	
1.1.4	Рентабельность собственного капитала ROE	+	+					+	
1.1.5	Коэффициент быстрой ликвидности QR	+	+					+	
1.2	Рынок/клиенты								
1.2.1	Индекс удовлетворенности клиентов		+				+		
1.2.2	Доля рынка	+	+				+	+	
1.2.3	Объем продаж новым клиентам		+				+		
1.2.4	Рентабельность клиентов		+				+	+	
1.3	Бизнес-процессы								
1.3.1	Доля брака (выход годной продукции)		+		+	+	+	+	
1.3.2	Выручка по новым продуктам		+				+	+	
1.3.3	Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM)	+	+				+	+	
1.3.4	Время обработки заказов		+		+	+	+	+	
1.3.5	Доля косвенных затрат	+	+				+	+	
1.3.6	Фондоотдача	+	+			+	+	+	
1.4	Инфраструктура/персонал								
1.4.1	Индекс удовлетворенности сотрудников		+	+	+	+	+	+	
1.4.2	Выручка на одного сотрудника	+	+		+	+	+	+	
1.4.3	Затраты на обучение персонала	+	+				+	+	
1.4.4	Квалификация сотрудников	+	+		+	+	+	+	
1.4.5	Количество рацпредложений на одного сотрудника		+		+	+	+	+	
1.4.6	Создание социально привлекательных рабочих мест	+	+			+	+	+	

2. СТАНДАРТОВЫЙ ПОДХОД									
		ВВ	ВГ	РС	СВ	ММ	ТМ	СЕО	
2.1	ГОСТ Р ИСО 26000 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.2.	То же. «Оценка СС»	+	+			+	+	+	
2.3	ГОСТ Р ИСО 30301-2014 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.4	ГОСТ Р ИСО 30300-2015 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.5	То же. «Оценка СС»	+	+			+	+	+	
2.6	ГОСТ Р ИСО 37101-2018 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.7	То же. «Оценка СС»	+	+			+	+	+	
2.8	ГОСТ Р 55.0.02-2014/ИСО 55001:2014 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.9	ГОСТ Р 55.0.03-2014/ИСО 55002:2014 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.10	ГОСТ Р 9001-2015 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.11	ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.12	ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.13	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.14	То же. «Оценка СС»	+	+			+	+	+	
2.15	ГОСТ Р ИСО 20121-2014 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.16	ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
2.17	То же. «Оценка СС»	+	+			+	+	+	
2.18	ГОСТ 12.0.230–2007 «Оценка СО»	+	+			+	+	+	
3. ФУНКЦИОННЫЙ ПОДХОД									
3.1	Целеполагание								
3.1.1	Конкретность и измеримость		+			+	+	+	
3.1.2	Ориентированность во времени		+			+	+	+	
3.1.3	Достижимость		+			+	+	+	
3.1.4	Непротиворечивость		+			+	+	+	
3.1.5	Гибкость		+			+	+	+	
3.1.6	Мотивированность		+			+	+	+	

3.2	Формирование плана								
3.2.1	Полнота плана		+		+	+	+		
3.2.2	Легитимность технологии планирования		+		+	+	+		
3.2.3	Взаимоувязанность планов		+		+	+	+		
		ВВ	ВГ	РС	СВ	ММ	ТМ	СЕО	
3.2.4	Сбалансированность планов		+		+	+	+		
3.2.5	Точность		+		+	+	+		
3.2.6	Формальная адресность		+		+	+	+		
3.2.7	Наличие норм и нормативов		+		+	+	+		
3.2.8	Качество декомпозиции цели		+		+	+	+		
3.2.9	Механизм корректировки плана		+		+	+	+		
3.2.10	Ритмичность работы		+		+	+	+		
3.3	Организовывание								
3.3.1	Исходный принцип департаментализации		+			+	+	+	
3.3.2	Уровень иррациональности		+			+	+	+	
3.3.3	Уровень дублирования функций		+	+	+	+	+	+	
3.3.4	Количество организационно необеспеченных задач		+			+	+	+	
3.3.5	Уровень «фантомности»		+			+	+	+	
3.3.6	Динамика управленческих расходов		+				+	+	
3.3.7	Обеспеченность нормативными документами		+			+	+	+	
3.3.8	Соблюдение нормы управляемости		+			+	+	+	
3.3.9	Соблюдение принципа соответствия		+		+	+	+	+	
3.3.10	Длина скалярной цепи		+				+	+	
3.3.11	Степень централизации управления		+			+	+	+	
3.4	Мотивирование								
3.4.1	Характер вознаграждения		+		+	+		+	
3.4.2	Приверженность ценностям организации		+		+	+		+	
3.4.3	Характер стимулирования		+		+	+		+	
3.4.4	Уровень менеджмента мотивирующий		+	+	+	+			
3.4.5	Валентность вознаграждения		+	+	+	+			

3.4.6	Соотношение зарплаты и премии		+		+	+			
3.4.7	Вариативность материального поощрения		+		+	+		+	
3.4.8	Обязательность премии		+		+	+			
3.4.9	Вариативность нематериального поощрения		+		+	+		+	
3.4.10	Уравниловка в премиях		+	+	+	+			
3.4.11	Эффективность мотивации		+	+	+	+			
		ВВ	ВГ	РС	СВ	ММ	ТМ	СЕО	
3.4.12	Уровень внутреннего вознаграждения			+	+	+			
3.5	Контроль								
3.5.1	Наличие стандартов и методик для контроля				+	+			
3.5.2	Организационное закрепление					+	+	+	
3.5.3	Уровень жесткости			+	+	+			
3.5.4	Соответствие международным требованиям	+	+				+	+	
3.5.5	Ориентация на цель			+	+	+			
3.5.6	Ментальность			+	+	+			
3.5.7	Наличие формализованной отчетности	+	+			+			
3.6	Разработка и принятие решений								
3.6.1	Степень проактивности				+	+			
3.6.2	Способ обоснования решения				+	+			
3.6.3	Уровень коллегиальности принятия решения					+	+	+	
3.6.4	Способ закрепления решения				+	+	+	+	
3.6.5	Сбалансированность моделей принятия решений					+	+	+	
3.7	Установление коммуникаций								
3.7.1	Уровень коммуникативной компетентности				+	+	+	+	
3.7.2	Сбалансированность направлений коммуникации				+	+			
3.7.3	Уровень информированности персонала			+	+	+			
3.7.4	Результативность коммуникационного процесса					+	+	+	

4. ПАТОЛОГИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД									
4.1.	Приверженность патернализму			+	+	+			
4.2	Господство структуры над функцией				+	+			
4.3	Автаркия подразделений						+	+	
4.4	Мотивирование должностью				+	+	+	+	
4.5	Бюрократическая инновация			+			+	+	
4.6	Аппаратный прессинг при принятии решений				+	+			
4.7	Конфликт с переходом на личности				+	+			
4.8	Бессубъектность			+	+	+			
4.9	Преобладание личных отношений над служебными			+	+	+	+		
4.10	Дублирование организационного порядка			+	+	+			
		ВВ	ВГ	РС	СВ	ММ	ТМ	СЕО	
4.11	Игнорирование организационного порядка				+	+			
4.12	Демотивирующий стиль руководства			+	+	+	+		
4.13	Приверженность пассивному риску				+	+	+		
4.14	Приверженность количественному росту					+	+	+	
4.15	Информационная фобия					+	+		
4.16	Управленческая алчность			+	+				
4.17	Гиперинновационность					+	+	+	
4.18	Антиинновационное поведение					+	+	+	
4.19	Абсолютизация нормативного акта			+	+		+		
4.20	Клановость			+	+	+			
4.21	Тирания					+	+		
4.22	Перманентный трудовой подвиг			+	+	+			
4.23	Организационный иммунодефицит						+	+	
4.24	Угроза статусу					+	+		
4.25	Вождизм					+	+		
4.26	Кратократия			+	+	+			
4.27	Демонстрация формального соответствия				+	+	+		

5. ИНВЕРСНОСТНЫЙ ПОДХОД									
5.1	Уровень инверсности должностной иерархии				+	+	+	+	
5.2.	Уровень инверсности мотивов				+	+	+	+	
5.3.	Уровень инверсности отношения к труду				+	+			
6. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ									
6.1	Уровень контрсистемного поведения				+	+			
6.2	Уровень nepoтизма-кpoнизма		+		+	+			
6.3	Уровень сомнительного творчества							+	
6.4	Уровень сомнительных затрат на КСО							+	
ВСЕГО ПОКАЗАТЕЛЕЙ: 128									

Авторская таблица.

То есть в таблице 5.2 приводятся категории экспертов «по максимуму». В принципе показатель может быть включен в опросный лист эксперта «на всякий случай» и полученные оценки могут стать информацией к размышлению для аналитиков качества управления.

В Приложении Б приводятся структуры опросных листов для каждой категории экспертов (каких экспертов по каким показателям опрашивать).

5.2. Формирование цифровой базы данных для оценки качества управления

Автором была собрана база данных для 30 организаций. Список организаций представлен в таблице А.2 Приложения А. Рассмотрим более подробно формирование цифровой базы для одной организации: название: Производственное предприятие «Параметр»; профиль: «Производство контрольно-измерительных приборов»; размер: объем выручки за 2018 год – 1353,21 млн руб.; численность персонала – 534 чел.; форма собственности: частная.

Результатный подход. Данные предоставляются всеми службами организации в соответствии с их компетенциями, а также менеджерами всех уровней в соответствии с таблицей 5.2. На основе данных о динамике показателей (таблица 5.10) производится оценка в баллах по шкалам формы 1 (таблица 5.11).

Таблица 5.10 – Результаты деятельности (система сбалансированных показателей)

Шифр показателя (таблица 5.2)	Показатель	Значения		Прирост, %
		базовые	отчетные	
1.1.1	Операционная прибыль EBIT +	148	143	-3,4
1.1.2	Экономическая добавленная стоимость EVA +	134	130	-2,9
1.1.3	Рентабельность продаж ROS +	14	12	-14,3
1.1.4	Рентабельность собственного капитала ROE +	14	14,5	3,6

Окончание таблицы 5.10

1.1.5	Платежеспособность (коэффициент быстрой ликвидности QR)	0,8	0,9	12,5
1.2.1	Индекс удовлетворенности клиентов +	82	81	-1,22
1.2.2	Доля рынка, % +	19	22	15,8
1.2.3	Объем продаж новым клиентам +	321	345	7,47
1.2.4	Рентабельность клиентов +	6	7	16,67
1.3.1	Доля брака (выход годной продукции) -	0,09	0,12	33,33
1.3.2	Выручка по новым продуктам +	131	142	8,40
1.3.3	Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM) -	6,5	6,7	3,08
1.3.4	Время обработки заказов -	0,8	0,6	-25
1.3.5	Доля косвенных затрат -	0,80	0,78	-2,5
1.3.6	Фондоотдача +	1,34	1,45	8,2
1.4.1	Индекс удовлетворенности сотрудников +	86	80	-6,98
1.4.2	Выручка на одного сотрудника +	2,68	2,53	-13,06
1.4.3	Затраты на обучение персонала +	4,53	4,67	3,09
1.4.4	Квалификация сотрудников +	76	89	17,11
1.4.5	Количество рацпредложений на одного сотрудника +	0,92	1,1	19,57
1.4.6	Создание социально привлекательных рабочих мест +	14	12	-14,3

Авторская таблица.

Таблица 5.11 – Форма 1. Оценка состояния качества управления по показателям результатного подхода

Показатель: 1.1.1. Операционная прибыль EBIT				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.1.2. Экономическая добавленная стоимость				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.1.3. Рентабельность продаж				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.1.4. Рентабельность собственного капитала				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.1.5. Платежеспособность (к-т быстрой ликвидности QR)				
Состояние показателя	Меньше 1,0	Больше 1,0	На уровне норматива	
Количество баллов	1	3	4	

Продолжение таблицы 5.11

Показатель: 1.2.1. Индекс удовлетворенности клиентов				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.2.2. Доля рынка				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.2.3. Объем продаж новым клиентам				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.2.4. Рентабельность клиентов				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.3.1. Доля брака (выход годной продукции)				
Состояние показателя	Положительная динамика, или прирост = 0	Сокращение более, чем на 0,1%	Сокращение более, чем на 3%	Сокращение более, чем на 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.3.2. Выручка по новым продуктам				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.3.3. Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM)				
Состояние показателя	Положительная динамика, или прирост = 0	Сокращение более, чем на 0,1%	Сокращение более, чем на 3%	Сокращение более, чем на 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.3.4. Время обработки заказов				
Состояние показателя	Положительная динамика, или прирост = 0	Сокращение более, чем на 0,1%	Сокращение более, чем на 3%	Сокращение более, чем на 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.3.5. Доля косвенных затрат				
Состояние показателя	Положительная динамика, или прирост = 0	Сокращение более, чем на 0,1%	Сокращение более, чем на 3%	Сокращение более, чем на 5%
Количество баллов	1	2	3	4

Показатель: 1.3.6. Фондоотдача				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	0	2	3	4
Показатель: 1.4.1. Индекс удовлетворенности сотрудников				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 1%	Прирост свыше 5%	Прирост свыше 10%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.4.2. Выручка на одного сотрудника				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 0,1%	Прирост свыше 3%	Прирост свыше 5%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель 1.4.3. Затраты на обучение персонала				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост менее 1%	Прирост свыше 1%	Прирост свыше 2%	Прирост свыше 3%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.4.4. Квалификация сотрудников (прошедшие дополнительное обучение)				
Состояние показателя	Отриц. динамика или прирост = 0	Прирост свыше 1%	Прирост свыше 2%	Прирост свыше 3%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.4.5. Количество рацпредложений на одного сотрудника				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 1%	Прирост свыше 2%	Прирост свыше 3%
Количество баллов	1	2	3	4
Показатель: 1.4.6. Создание социально привлекательных рабочих мест				
Состояние показателя	Отрицательная динамика, или прирост = 0	Прирост свыше 1%	Прирост свыше 2%	Прирост свыше 3%
Количество баллов	1	2	3	4
Всего баллов:				51

Авторская таблица.

Качество управления по результатному подходу оценивается в 51 балл из 84 возможных.

Стандартный подход. Топ-менеджмент организации определяет стандарты систем менеджмента, актуальные для своей организации. Для данной организации актуальными стандартами являются только те, которые

перечислены в форме 2 (таблица 5.12). Поэтому оценивается не 13 стандартов (как в п. 2.3), а только 8.

Таблица 5.12 – Форма 2. Оценка состояния качества управления по показателям стандартового подхода

Шифр показателя (таблица 5.2)	Стандарт (код)	Стандарт (название)	Оценка в баллах	
			степень ознакомления	полнота следования
2.1	ГОСТ Р ИСО 26000	Руководство по социальной ответственности	1	–
2.2	ГОСТ Р ИСО 26000	Руководство по социальной ответственности	–	1
2.3	ГОСТ Р ИСО 30301-2014	Информация и документация. Системы менеджмента записей. Требования	2	–
2.4	ГОСТ Р ИСО 30300-2015	Информация и документация. Системы управления документами	1	–
2.5	ГОСТ Р ИСО 30300-2015	Информация и документация. Системы управления документами	–	3
2.6	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования	2	–
2.7	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования	–	1
2.10	ГОСТ Р 9001-2015	Системы менеджмента качества. Требования	1	–
2.13	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006	Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования	3	–
2.14	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006	Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования	–	3
2.15	ГОСТ Р ИСО 20121-2014	Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий	2	-

2.18	ГОСТ 12.0.230-2007	Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования	2	-
Всего баллов			22	

Авторская таблица.

Качество управления по стандартному подходу оценивается в 22 балла из 48 (32 + 16) возможных.

Функционный подход. Данные получаются в результате опроса соответствующих экспертов (таблица 5.2) и оценки ими качества выполнения функций по шкалам (таблицы 2.13–2.35). Полученные оценки занесены в форму 3 (таблица 5.13).

Таблица 5.13 – *Форма 3.* Оценка состояния качества управления по показателям функционального подхода

Шифр показателя (таблица 5.2)	Функции и критерии	Баллы
Целеполагание		
3.1.1	Конкретность и измеримость	2
3.1.2	Ориентированность во времени	3
3.1.3	Достижимость	3
3.1.4	Непротиворечивость	4
3.1.5	Гибкость	3
3.1.6	Мотивированность	3
Формирование плана		
3.2.1	Полнота плана	1
3.2.2	Легитимность технологии планирования	2
3.2.3	Взаимоувязанность планов	4
3.2.4	Сбалансированность планов	2
3.2.5	Точность	3
3.2.6	Формальная адресность	1
3.2.7	Наличие норм и нормативов	2
3.2.8	Качество декомпозиции цели	4
3.2.9	Механизм корректировки плана	3
3.2.10	Ритмичность работы	1
Организовывание		
3.3.1	Исходный принцип департаментализации	2
3.3.2	Уровень иррациональности	3
3.3.3	Уровень дублирования функций	2
3.3.4	Количество организационно необеспеченных задач	4

3.3.5	Уровень «фантомности»	2
3.3.6	Динамика управленческих расходов	1
3.3.7	Обеспеченность нормативными документами	3
3.3.8	Соблюдение нормы управляемости	3
3.3.9	Соблюдение принципа соответствия	2
3.3.10	Длина скалярной цепи	3
3.3.11	Степень централизации управления	2
Мотивирование		
3.4.1	Характер вознаграждения	3
3.4.2	Приверженность ценностям организации	2
3.4.3	Характер стимулирования	1
3.4.4	Уровень менеджмента мотивирующий	3
3.4.5	Валентность вознаграждения	1
3.4.6	Соотношение зарплаты и премии	4
3.4.7	Вариативность материального поощрения	3
3.4.8	Обязательность премии	2
3.4.9	Вариативность нематериального поощрения	1
3.4.10	Уравниловка в премиях	3
3.4.11	Эффективность мотивации	2
3.4.12	Уровень внутреннего вознаграждения	1
Контроль		
3.5.1	Наличие стандартов и методик для контроля	3
3.5.2	Организационное закрепление	2
3.5.3	Уровень жесткости	1
3.5.4	Соответствие международным требованиям	3
3.5.5	Ориентация на цель	2
3.5.6	Ментальность	2
3.5.7	Наличие формализованной отчетности	3
Разработка и принятие решений		
3.6.1	Степень проактивности	2
3.6.2	Способ обоснования решения	3
3.6.3	Уровень коллегиальности принятия решения	3
3.6.4	Способ закрепления решения	3
3.6.5	Сбалансированность моделей принятия решений	3
Установление коммуникаций		
3.7.1	Уровень коммуникативной компетентности	2
3.7.2	Сбалансированность направлений коммуникации	2
3.7.3	Уровень информированности персонала	1
3.7.4	Результативность коммуникационного процесса	2
Всего баллов		132

Авторская таблица.

Качество управления по функциональному подходу оценивается в 132 балла из 220 возможных.

Паталогичностный подход. Данные получаются в результате опроса соответствующих экспертов (таблица 5.2) и оценки ими состояния патологий в организации по шкалам (таблицы 3.5–3.31). Полученные оценки занесены в форму 4 (таблица 5.14).

Таблица 5.14 – *Форма 4.* Оценка состояния качества управления по показателям паталогичностного подхода

Шифр показателя (таблица 5.2)	Патология менеджмента	Баллы
4.1.	Приверженность патернализму	2
4.2	Господство структуры над функцией	2
4.3	Автаркия подразделений	3
4.4	Мотивирование должностью	2
4.5	Бюрократическая инновация	3
4.6	Аппаратный прессинг при принятии решений	3
4.7	Конфликт с переходом на личности	1
4.8	Бессубъектность	2
4.9	Преобладание личных отношений над служебными	1
4.10	Дублирование организационного порядка	2
4.11	Игнорирование организационного порядка	3
4.12	Демотивирующий стиль руководства	2
4.13	Приверженность пассивному риску	3
4.14	Приверженность количественному росту	2
4.15	Информационная фобия	2
4.16	Управленческая алчность	3
4.17	Гиперинновационность	4
4.18	Антиинновационное поведение	4
4.19	Абсолютизация нормативного акта	2
4.20	Клановость	3
4.21	Тирания	3
4.22	Перманентный трудовой подвиг	1
4.23	Организационный иммунодефицит	2
4.24	Угроза статусу	3
4.25	Вождизм	2
4.26	Кратократия	3
4.27	Демонстрация формального соответствия	3
Всего баллов		66

Авторская таблица.

Качество управления по патологичностному подходу оценивается в 66 баллов из 108 возможных. Чем меньше баллов, тем выше уровень патологичности, тем ниже качество управления.

Инверсионный подход. Данные приводятся в таблице 5.15 и представляют собой расчеты по формулам из таблицы 4.3 (поз. 2, 4, 6). На основании расчета прироста этих показателей определяются баллы, характеризующие качество управления (форма 5, таблица 5.16).

Таблица 5.15 – Динамика показателей инверсионности иерархий в организации

Шифр показателя (таблица 5.2)	Показатель	Значения		Прирост, %
		базовые	отчетные	
5.1	Уровень инверсионности должностной иерархии	0,02	0,01	- 50,0
5.2.	Уровень инверсионности мотивов	0,05	0,06	20,0
5.3.	Уровень инверсионности отношения к труду	0,08	0,10	25,0

Авторская таблица.

Таблица 5.16 – *Форма 5.* Оценка состояния качества управления по показателям инверсионного подхода

Шифр	Показатель	Шкала для оценки показателя			
		Прирост более 50%	Прирост от 0,1 до 50%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
5.1	Уровень инверсионности должностной иерархии				
	Баллы	1	2	3	4
5.2	Уровень инверсионности мотивов	Прирост более 30%	Прирост от 0,1 до 30%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
	Баллы	1	2	3	4
5.3	Уровень инверсионности отношения к труду	Прирост более 30%	Прирост от 0,1 до 30%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
	Баллы	1	2	3	4
Всего баллов:					8

Авторская таблица.

Качество управления по инверсионному подходу оценивается в 8 баллов из 12 возможных.

Дополнительные показатели для оценки качества управления. Данные приводятся в таблице 5.17 и представляют собой расчеты по формулам из таблицы 4.5 (поз. 2, 4, 6, 8). На основании расчета прироста этих показателей определяются баллы, характеризующие качество управления (форма 6, таблица. 5.18).

Таблица 5.17 – Динамика дополнительных показателей качества управления организации

Шифр показателя (таблица 5.2)	Показатель	Значения		Прирост, %
		базовые	отчетные	
6.1	Уровень контрсистемного поведения	0,25	0,23	- 8
6.2	Уровень nepoтизма-кронизма	0,05	0,06	20
6.3	Уровень сомнительного творчества	0,05	0,10	100
6.4	Уровень сомнительных затрат на КСО	0,15	0,16	6,67

Авторская таблица.

Таблица 5.18 – *Форма 6.* Оценка состояния качества управления по дополнительным показателям качества управления организации

Шифр	Показатель	Шкала для оценки показателя			
		Прирост более 30%	Прирост от 0,1 до 50%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
6.1	Уровень контрсистемного поведения				
	Баллы	1	2	3	4
6.2	Уровень nepoтизма-кронизма	Прирост более 30%	Прирост от 0,1 до 30%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
	Баллы	1	2	3	4
6.3	Уровень сомнительного творчества	Прирост более 50%	Прирост от 0,1 до 30%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
	Баллы	1	2	3	4
6,4	Уровень сомнительных затрат на КСО	Прирост более 30%	Прирост от 0,1 до 30%	Отсутствие прироста	Отрицательный прирост
	Баллы	1	2	3	4
Всего баллов					9

Авторская таблица.

Качество управления по дополнительным показателям оценивается в 9 баллов из 16 возможных.

Таким же образом проведена оценка по каждому из 30 предприятий и сформирована полная база цифровых оценок, представленная в таблице А.3 Приложения А.

5.3. Интегральный показатель оценки качества управления в организации

Оценка качества управления по разработанной автором методологии включает 128 показателей (таблица 5.2). Очевидно, что такая работа достаточно трудоемка и предполагает оценку целесообразности.

Мониторинг качества управления организации способствует повышению методического уровня управления: менеджеры всех уровней будут иметь системное представление о состоянии менеджмента, его эффективности и обоснованных направлениях совершенствования.

Стейкхолдерами оценки качества управления могут быть:

1) вышестоящие органы управления – «верхние» стейкхолдеры (Совет директоров, собрание акционеров, руководство холдинга, министерство, федеральные агентства и т. п.). Интересы вышестоящих органов в оценке качества управления подведомственных организаций заключаются в том, чтобы составить правильное представление об их менеджменте и перспективности поведения менеджеров подведомственных организаций;

2) нижестоящие уровни (подчиненные в широком смысле) – «нижние» стейкхолдеры. Для сотрудников этих уровней формализованная оценка качества управления служит основанием для предъявления претензий не только личного характера, но и претензий, направленных на улучшение условий работы, то есть мер для более эффективного достижения целей организации. Это – стейкхолдеры – «потребители управления», которые, строго говоря, при достаточном уровне ответственности и должны судить о качестве управления.

Зная многое о своих менеджерах [участвуя в формализованной оценке качества управления], подчиненные могут многое сделать для повышения эффективности деятельности;

3) горизонтальные уровни: бизнес-сообщество в широком смысле («горизонтальные» стейкхолдеры). Сюда следует относить конкурентов, партнеров по альянсам, поставщиков, потребителей и клиентов, представителей профессиональных ассоциаций, средств массовой информации и т. п. Каждый из этих типов стейкхолдеров имеет свой интерес в адекватной оценке качества управления организации, действующей в определенной бизнес-среде;

4) управление самой организации любого уровня («интроверты»). Менеджеры организации всех уровней заинтересованы в адекватной оценке качества собственного управления. Это своего рода интровертивная оценка, направленная внутрь и выполняемая для себя, а не для отчета перед кем-либо. Каждому менеджеру в глубине души хочется адекватно оценить самого себя. Такое аналитическое действие необходимо для самооценки и самосовершенствования и может быть выполнено в скрытом режиме.

Каждая из перечисленных групп стейкхолдеров заинтересована в адекватной оценке качества управления и использовании единого методологического подхода для обеспечения сопоставимости оценок.

Каждая группа стейкхолдеров может пользоваться разработанным методологическим подходом, корректируя его под свои цели и ожидания. Но игнорировать любой из пяти предлагаемых подходов полностью, скорее всего, не получится: сразу же возникнут сомнения в адекватности оценки в целом.

Возникает вопрос об аналитической значимости подходов к оценке качества управления. Чисто технически наиболее значимым является подход, который предполагает оценку по большему количеству показателей и результат в большем количестве баллов. В таблице 5.19 приводятся итоги оценки качества управления по условному примеру из пункта 5.2.

Таблица 5.19 – Итоги оценки качества управления по различным подходам для предприятия «Параметр»

№ п/п	Подход	Баллы	
		условный пример	максимум по методикам
1	Результатный подход	51	84
2	Стандартный подход	22	48
3	Функционный подход	132	220
4	Патологичностьный подход	66	108
5	Инверсный подход	8	12
6	Дополнительные характеристики	9	16

Авторская таблица.

Больше всего баллов для оценки качества управления обеспечивает функциональный подход. Значит ли это, что он более значим для интегральной оценки?

Необходима корректировка исходя из предположения, что все подходы и все показатели одинаково важны для характеристики качества управления.

Методика строилась таким образом, чтобы показатели исчерпывали тот или иной подход и отвечали условию необходимости и достаточности. Это значит, что, например, результатный подход основывается именно на 21 показателе, и рекомендуется использовать не более этого количества показателей, хотя перечень показателей носит рекомендательный характер и по составу, и по количеству показателей. Формируя свой личный аналитический инструментарий, менеджеры выбирают наиболее актуальные для конкретных условий показатели по всем подходам. В стандартном подходе используются более жесткие условия: те 13 стандартов, которые в нем используются, были выбраны с жесткой ориентацией на минимизацию количества стандартов, поскольку всего стандартов по системам менеджмента 86, и оценка по 86 позициям существенно усложняет и саму процедуру, и интерпретацию результатов. Хотя в конкретных условиях менеджеры могут сделать свой выбор в пользу оценки по другим стандартам, используя их полный перечень.

Функционный подход включает 55 показателей, которые характеризуют качество исполнения основных функций управления и связующих процессов.

Набор показателей базируется на сформировавшихся в научном и бизнес-сообществе представлениях о качестве целеполагания, формирования плана, организовывания, мотивирования, контроля, подготовки и принятия решений и установления коммуникаций. Если менеджер конкретной организации, формируя аналитический инструментарий, заложит в него свои представления о качестве выполнения функций управления, то он должен самостоятельно формировать перечень показателей, адекватно оценивающих это качество, и разрабатывать соответствующие шкалы для оценки.

Аналитическая значимость различных методических подходов зависит от субъекта оценки качества управления. В таблице 5.20 приводится авторская оценка аналитической значимости различных подходов к оценке качества управления для различных стейкхолдеров.

Таблица 5.20 – Аналитическая значимость различных подходов к оценке качества управления

Стейкхолдеры	Подход					Дополнительные характеристики
	результатный	стандартный	функциональный	патологичностный	инверсионный	
«Верхние»	***	***	**	*	*	*
«Нижние»	*	*	**	***	***	***
«Горизонтальные»	***	***	**	*	***	***
«Интроверты»	**	**	***	***	***	***

Авторская таблица.

Можно предположить, что наибольшую аналитическую значимость для косвенных «потребителей управления» («верхние» и «горизонтальные» стейкхолдеры) имеют результатный и функциональный подходы, для непосредственных «потребителей управления» – подчиненных – патологичностный и инверсионный.

Сами менеджеры («интроверты») при оценке качества своего управления должны практически в равной степени ориентироваться на все методические подходы. На практике часто встречается ситуация, когда менеджер

ориентируется на то, по каким показателям его оценивает вышестоящий менеджмент и сторонние наблюдатели, мнение которых для него очень важно. При этом такие менеджеры склонны пренебрегать мнением о себе своих подчиненных, а потому будут игнорировать патологичностный и инверсный подходы.

Следует иметь в виду, что оценка такой сложной категории, как качество управления по интегральному показателю со стороны верхних и горизонтальных стейкхолдеров, в полной мере подчиняется закону Гудхарта, который, как известно, утверждает, что как только тот или иной социальный или экономический показатель становится целевым, он перестает быть заслуживающим доверия. Измерение функционирования системы вносит изменение в работу этой системы. Участники системы всегда смогут улучшить требуемые от них показатели, не улучшая при этом работу самой системы. Происходит это по той простой причине, что оцениваемый субъект начинает работать не на цели или результат, а на показатель. Поэтому если «верхние» или «горизонтальные» стейкхолдеры оценивают качество управления по интегральному показателю, то следует ожидать, что оцениваемые субъекты будут манипулировать частными показателями методики, объективно улучшая то, что улучшить проще всего или попросту искажая отчетность.

Поэтому нецелесообразно использовать интегральный показатель качества управления для мотивирования оцениваемых менеджеров или для принятия решений о кадровых перестановках. Вместе с тем оценка по широкому кругу показателей способствует совершенствованию работы социально-экономической системы, дает достаточный объем информации для принятия решений по повышению эффективности работы всех ее элементов.

Для комплексной оценки организации, в том числе процессов в организации с целью обеспечения их устойчивого развития необходимо основываться на комплексном представлении исследуемых объектов. Оценка качества является сложной деятельностью в связи с разносторонностью самой

категории качества, которая может включать экономическую, социальную, экологическую, технологическую и многие другие сферы деятельности. Этим и объясняется комплексность оценки качества.

Тем не менее, интегральный показатель качества управления может быть рассчитан путем операции аддитивной свертки значений показателей, полученных при оценке по каждому из подходов

$$K_{\text{инт}} = K_p \cdot Z_p + K_c \cdot Z_c + K_f \cdot Z_f + K_n \cdot Z_n + K_i \cdot Z_i + K_d \cdot Z_d, \quad (5.2)$$

где $K_{\text{инт}}$ – интегральный показатель качества управления в организации, баллов;

K_p – показатель качества управления по результатному подходу, баллов;

K_c – показатель качества управления по стандартному подходу, баллов;

K_f – показатель качества управления по функциональному подходу, баллов;

K_n – показатель качества управления по патологичностному подходу, баллов;

K_i – показатель качества управления по инверсностному подходу, баллов;

K_d – показатель качества управления по дополнительным характеристикам качества, баллов;

Z_p – значимость показателя по результатному подходу;

Z_c – значимость показателя по стандартному подходу;

Z_f – значимость показателя по функциональному подходу;

Z_n – значимость показателя по патологичностному подходу;

Z_i – значимость показателя по инверсностному подходу;

Z_d – значимость показателя по дополнительным характеристикам качества.

Иерархия показателей представлена на рисунке 5.1, где $K_{\text{инт}}$ – интегральный показатель качества управления, $K_{1,2,3,4,5,6}$ – комплексные показатели качества в соответствии с i -м подходом, $X_k, Y_h, Z_m, V_p, R1, N_f$ – единичные показатели по соответствующему подходу.

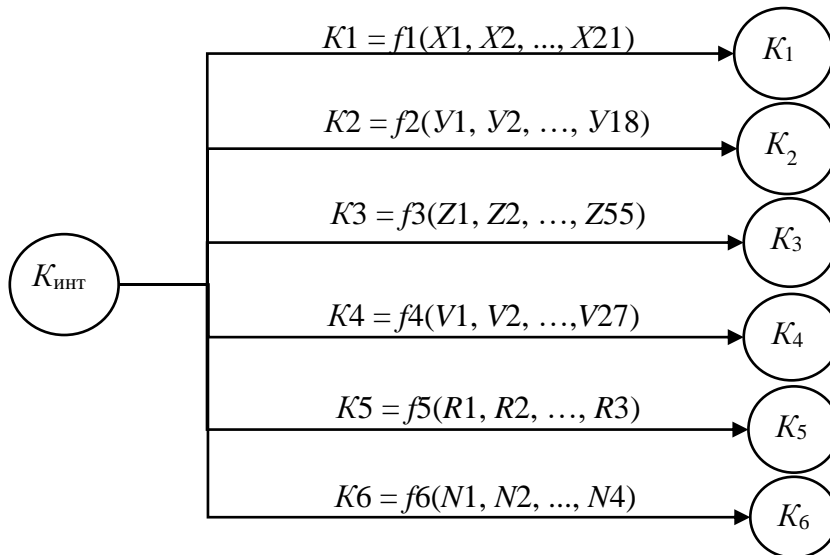


Рисунок 5.1 – Иерархия показателей оценки качества управления
(авторский рисунок)

В общем виде интегральный показатель можно записать в виде:

$$K_{\text{инт}} = \sum a_i \cdot K_i, \quad (5.3)$$

где $K_{\text{инт}}$ – интегральный показатель качества управления в организации, баллов;

K_i – комплексный показатель качества управления по i -му подходу, баллов;

i – индекс подхода;

a_i – значимость комплексного показателя по подходу.

Математически коэффициенты значимости можно определить на основе сопоставления количества баллов, которыми оценивается по максимуму каждый подход.

В диссертации ввиду отдельной самостоятельной задачи определения удельных весов принимается равнозначность показателей и поэтому можно рассчитать показатели по каждой группе и как критерий обозначить сумму данных показателей по всем группам, что позволяет ранжировать показатели и вести оценку проблемных областей.

Примем критерий

$$K = \sum K_i, \quad (5.4)$$

где x_i – средняя оценка по подходу (от 1 до 4).

Максимальное $K = 24$ по шести подходам.

Среднюю оценку определим по формуле

$$K_i = \sum X(X_k, Y_h, Z_m, V_p, R_1, N_f)_{ij} / J, \quad (5.5)$$

где $X(X_k, Y_h, Z_m, V_p, R_1, N_f)_{ij}$ оценки по показателю подхода;

J – количество показателей в подходе.

В результате получаем таблицу 5.21.

Таблица 5.21 – Средняя оценка предприятий

Предприятие	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	Сумма
ООО «Газпром Экспорт»	3,48	3,60	3,31	3,70	3,67	3,75	21,51
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	3,52	3,87	3,53	3,15	3,67	3,75	21,48
ООО «Traffic Isobar»	3,24	3,13	3,29	3,81	3,33	4,00	20,81
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	3,29	3,07	3,71	3,19	3,67	3,50	20,41
АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	3,05	3,20	3,27	3,22	3,67	3,50	19,91
ООО «Экопол»	3,24	3,13	3,25	3,22	3,00	3,75	19,60
ПАО «Газпром-нефть»	3,19	3,13	3,07	3,19	3,33	3,25	19,17
АО «Климов»	2,86	3,27	3,18	2,93	3,67	3,25	19,15
ООО «ЛЮКСОФТ»	3,00	3,07	3,20	3,04	3,33	3,50	19,14
ООО «Трансойл»	3,00	3,07	2,96	2,81	3,67	3,25	18,76
ООО «Спецкомплексстрой»	2,52	3,20	2,91	3,33	3,33	3,25	18,55
ООО «РИТЭК»	2,95	2,87	2,89	3,00	3,33	3,25	18,29
ООО «КОРУС Консалтинг»	2,81	3,20	2,93	2,78	2,67	3,50	17,88
ПАО «ERICH KRAUSE»	2,38	2,60	2,89	2,96	3,33	3,25	17,42
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	2,95	2,80	2,76	3,22	2,67	3,00	17,40
ООО «ИТЦ Консультант-сервис»	2,86	2,80	2,67	3,11	2,67	3,00	17,11
ООО «Lazer guru»	2,57	2,73	2,78	2,89	2,67	3,25	16,89
ООО «ЭРИС»	2,52	2,13	2,47	2,89	3,00	3,00	16,02
ПАО «X5 Retail Group»	2,48	2,60	2,51	3,15	2,33	2,25	15,32
ООО «Starbucks Corporation»	2,57	2,80	2,35	2,81	2,33	2,00	14,87
ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	2,10	2,53	2,38	2,41	2,67	2,50	14,58

Окончание таблицы 3.36

ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»	2,33	2,60	2,16	2,67	2,33	2,25	14,35
Производственное предприятие «Параметр»	2,33	1,87	2,38	2,44	2,67	2,25	13,94
Предприятие	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	Сумма
АО «ЛМО»	2,05	2,47	2,22	2,52	2,33	2,00	13,58
ООО «Балтспецстрой»	2,14	2,07	2,16	2,48	2,33	2,25	13,44
ЗАО «Северо-Западная транспортная компания»	1,81	2,13	2,05	2,33	2,00	2,75	13,08
ПАО «АВТОВАЗ»	1,67	2,33	1,98	2,63	1,67	1,50	11,78
ООО «БалтСервис»	1,76	2,27	1,87	1,85	1,33	2,00	11,09
ООО «Дальпитерстрой»	1,71	1,67	1,69	2,07	1,67	1,50	10,31
НАО «ИСГ"Норманн"»	1,52	1,60	1,58	1,70	1,33	1,25	8,99

Авторская таблица.

Ранжирование показателей показывает приоритеты.

К недостаткам вышеизложенного метода нахождения оценки качества управления по среднему интегральному показателю следует отнести использование заложенного в его основе механизма адаптивной линейной свертки.

Как было показано ранее [83;84;100;115], применение такого метода возможно лишь для оценки качества простых бизнес-систем с небольшим количеством однородных по размерности и свойствам входных переменных. При этом исключается возможность даже в принципе поставить задачу оптимизации качества управления исследуемой организации. Применяемый для использования оценки показателей качества управления организации экспертный метод обуславливает использование рангов их шкалирования, то есть мы имеем дело с объектами нечисловой природы, алгебраические действия с которыми могут привести к значительной погрешности при принятии окончательного решения.

Другими словами, математическая модель, построенная на таком подходе, с большой вероятностью может быть неадекватна системе оценки качества управления исследуемой организации.

Более объективный подход дают векторные способы. По методу медианы Кемени результаты попарного сравнения компонентов вектора качества отображаются в виде квадратной матрицы $\|x(a, b)\|$ из 0 и 1 порядка $k \times k$, где k – количество компонентов для сравнения. При этом $x(a, b) = 1$ при условии, что $a < b$ или $a \approx b$. А если $x(a, b) = 1$, то $x(b, a) = 0$, и, наоборот, если $x(a, b) = 0$, то $x(b, a) = 1$. Кроме того, хотя бы один элемент $x(a, b)$ и $x(b, a)$ должен быть равен 1.

Расстоянием Кемени многомерного пространства для бинарных отношений A и B , выражаемых матрицами $\|a(i, j)\|$ и $\|b(i, j)\|$, будет являться $d(A, B) = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k |a(i, j) - b(i, j)|$.

Следовательно, расстояние Кемени – это сумма модулей разности компонентов, зафиксированных на местах в матрицах. По-другому расстояние Кемени – это количество компонентов в матрицах, которые не идентичны друг другу.

Для установления критериев согласованности оценок можно использовать D -метрику:

$$D(A, B) = \begin{cases} \frac{d(A, B)}{T(A, B)}, & T(A, B) > 0, \\ 0, & \dots T(A, B) = 0 \end{cases} \quad (5.6)$$

где $d(A, B)$ – расстояние Кемени для отношений A и B , $T(A, B) = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k \max(a(i, j), b(i, j))$.

Расчет медианы Кемени можно произвести с использованием программного кода на языке Python.

На заключительном этапе применения медианы Кемени принимается решение по улучшению качества, и из ряда альтернативных вариантов необходимо выбрать одно определяющее.

Предложенная методика позволяет также определить с помощью многокритериального подхода, какое из рассматриваемых предприятий является лидером путем сравнения каждой из компонент векторов качества управления с построением медианы Кемени.

Так, из всех 30 выбранных для анализа предприятий по предварительно рассчитанному среднебалльному значению 7 критериев отобраны следующие 7 предприятий (таблица 5.22). Отберем 7 предприятий, так как расчет медианы сложный.

Таблица 5.22 – Расчет медианы Кемени

Предприятие	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	$\sum K$	Обозначение, X
ООО «Газпром Экспорт»	3,48	3,60	3,31	3,70	3,67	3,75	21,51	X_1
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	3,52	3,87	3,53	3,15	3,67	3,75	21,48	X_2
ООО «Traffic Isobar»	3,24	3,13	3,29	3,81	3,33	4,00	20,81	X_3
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	3,29	3,07	3,71	3,19	3,67	3,50	20,41	X_4
АО «ИНТЕР ПАО-Электрогенерация»	3,05	3,20	3,27	3,22	3,67	3,50	19,91	X_5
ООО «Экопол»	3,24	3,13	3,25	3,22	3,00	3,75	19,60	X_6
ПАО «Газпром-нефть»	3,19	3,13	3,07	3,19	3,33	3,25	19,17	X_7

Авторская таблица.

В соответствии с эвристическим методом определения медианы Кемени [85] были построены семь векторов-столбцов с иерархией по убыванию по каждому из семичастных критериев качества $K_1 \dots K_6, \sum K$.

Обработка введенных вектор-столбцов, произведенная с помощью специальной компьютерной программы, написанной кодом языка Python (рисунок 5.2), дала следующую итоговую иерархию при сравнении векторов качества выбранных для рассмотрения предприятий (рисунок 5.3).

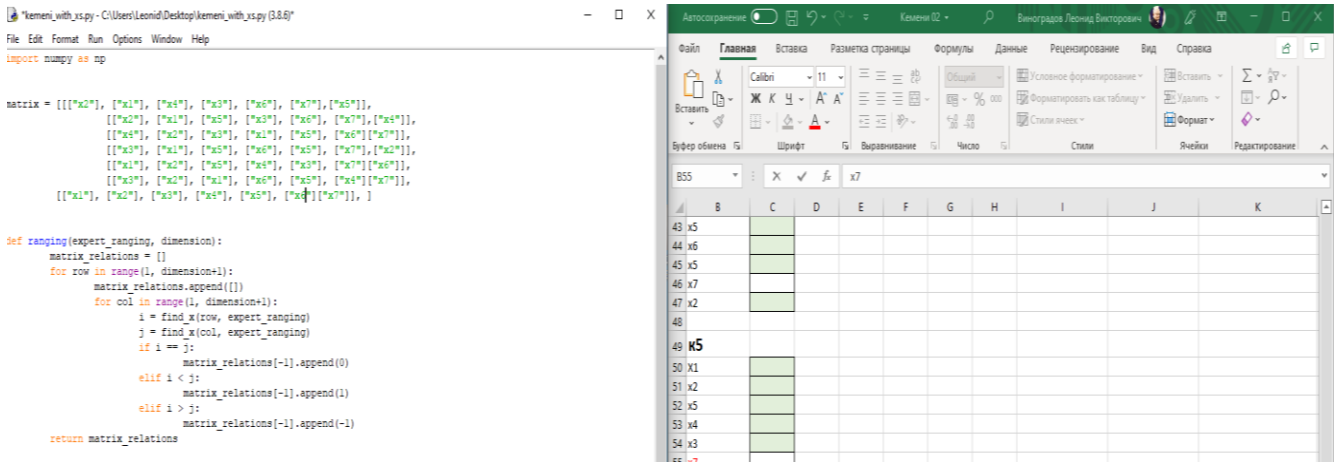


Рисунок 5.2 – Фрагмент компьютерной программы для построения медианы
Кемени
(авторский рисунок)

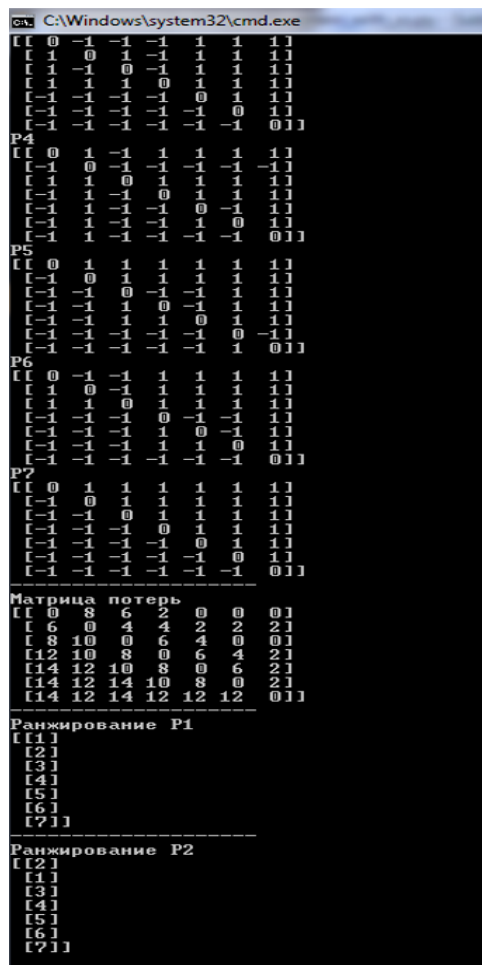


Рисунок 5.3 – Результаты расчета по компьютерной программе
(авторский рисунок)

Таким образом, ранжирование по медиане Кемени в сравнении с оценкой по среднему показателю представлено в таблице 5.23.

Таблица 5.23 – Сравнение ранжирования по среднему и по медиане Кемени

Предприятие	$\sum K$	Ранжирование по $\sum K$	Ранжирование по медиане Кемени
ООО «Газпром Экспорт»	21,51	1	2
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	21,48	2	1
ООО «Traffic Isobar»	20,81	3	3
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	20,41	4	4
АО «ИНТЕР РАО Электрогенерация»	19,91	5	5
ООО «Экопол»	19,60	6	6
ПАО «Газпром-нефть»	19,17	7	7

Авторская таблица.

Таким образом, видно различие в некоторых результатах, полученных при подходе с линейным свертыванием комплекса многих критериев в единый усредненный и многокритериальным векторным подходом, позволяющим достигнуть реальной оптимизации критерия качества управления.

Другим важнейшим преимуществом вычисления медианы Кемени с помощью разработанного кода является высокая скорость обработки результатов работы экспертов (определяется лишь скоростью ввода данных от экспертов).

Это позволяет при необходимости производить повторные экспертизы по спорным вопросам, не собирая заново экспертов.

Более точным методом для решения подобной задачи является метод, основанный на одновременной комплексной оценке всего массива входных параметров процесса и соответствующего блока выходных параметров, характеризующих качество управления организации – так называемого «вектора качества» [83;84;100;115].

Построенный на основе такого подхода цифровой двойник системы управления организации позволит с использованием методов многокритериального анализа (в данном случае наилучшим образом подходит

метод построения «медианы Кемени»), путем подбора в ходе компьютерного эксперимента, получить такое сочетание параметров системы, при котором качество управления, определяемое по значениям вектора качества, будет оптимальным.

Алгоритм действий для реализации данного метода представлен на рисунке 5.4.



Рисунок 5.4 – Алгоритм нахождения оптимального качества

(авторский рисунок)

В соответствии с принятым алгоритмом и, опираясь на вышеприведенные рассуждения о компонентах интегрального показателя качества, строим итоговый вектор качества управления исследуемого i -го предприятия в виде

$$\vec{K}_i(K_{1i}, K_{2i}, K_{3i}, K_{4i}, K_{5i}, K_{6i}), \quad (5.7)$$

где K_{1i} – показатель качества управления по результатному подходу для i -го предприятия;

K_{2i} – показатель качества управления по стандартному подходу для i -го предприятия;

K_{3i} – показатель качества управления по функциональному подходу для i -го предприятия;

K_{4i} – показатель качества управления по патологичностному подходу для i -го предприятия;

K_{5i} – показатель качества управления по инверстностному подходу для i -го предприятия;

K_{6i} – показатель качества управления по дополнительным показателям для i -го предприятия.

Далее на основании показателей качества управления, представленных в таблице 5.2, находим составляющие итогового вектора качества как функции (в расчете применяется линейная свертка) от соответствующих входных переменных:

$$K_{1i} = \Phi_1(X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{21i}); \quad (5.8)$$

$$K_{2i} = \Phi_2(Y_{1i}, Y_{2i}, \dots, Y_{18i}); \quad (5.9)$$

$$K_{3i} = \Phi_3(Z_{1i}, Z_{2i}, \dots, Z_{55i}); \quad (5.10)$$

$$K_{4i} = \Phi_4(V_{1i}, V_{2i}, \dots, V_{27i}); \quad (5.11)$$

$$K_{5i} = \Phi_5(R_{1i}, R_{2i}, R_{3i}); \quad (5.12)$$

$$K_{6i} = \Phi_6(J_{1i}, J_{2i}, \dots, J_{4i}), \quad (5.13)$$

где X_{ki} , Y_{ni} , Z_{mi} , V_{ji} , J_{fi} – соответствующие входные параметры для i -го предприятия, определяющие конкретный показатель качества.

Безусловно, самым ответственным этапом работы по реализации метода, представленного на блок-схеме рисунке 5.4 является математическое моделирование с целью построения цифрового двойника, системы, определяющей качество управления предприятия. Лидером в этом направлении является технология нейросетевого программирования, которая успешно

реализуется и для решения подобных задач в области управления качеством [83;84;100;115]. Нейронная сеть – это математическая модель, основанная на принципах работы нейронов в мозге, которая реализуется с помощью программных средств для создания машин искусственного интеллекта. Нейросети состоят из следующих основных элементов: нейроны входного слоя, осуществляющие прием сигналов; синапсы, определяющие веса связей между входными и скрытыми нейронами; нейроны скрытого слоя, осуществляющие преобразование сигналов; аксоны, обеспечивающие связь скрытых и выходных нейронов; нейроны выходного слоя.

Методика построения и обучения нейронных сетей включает в себя ряд этапов.

1. Определение и сбор входных и выходных переменных процесса необходимых для построения нейронной сети.
2. Обработка данных.
3. Выбор типа анализа.
4. Настройка параметров обучения нейронной сети.
5. Настройка параметров нейронной сети.
6. Обучение нейронной сети.
7. Анализ адекватности полученной нейросети.

На рисунке 5.5 представлен общий вид архитектуры нейронных сетей. Чтобы повысить производительность нейронной сети, необходимо улучшить восприятие с помощью:

- дискретизации непрерывных значений;
- приведения размерности данных к общему значению;
- удаления лишних, шумовых данных.

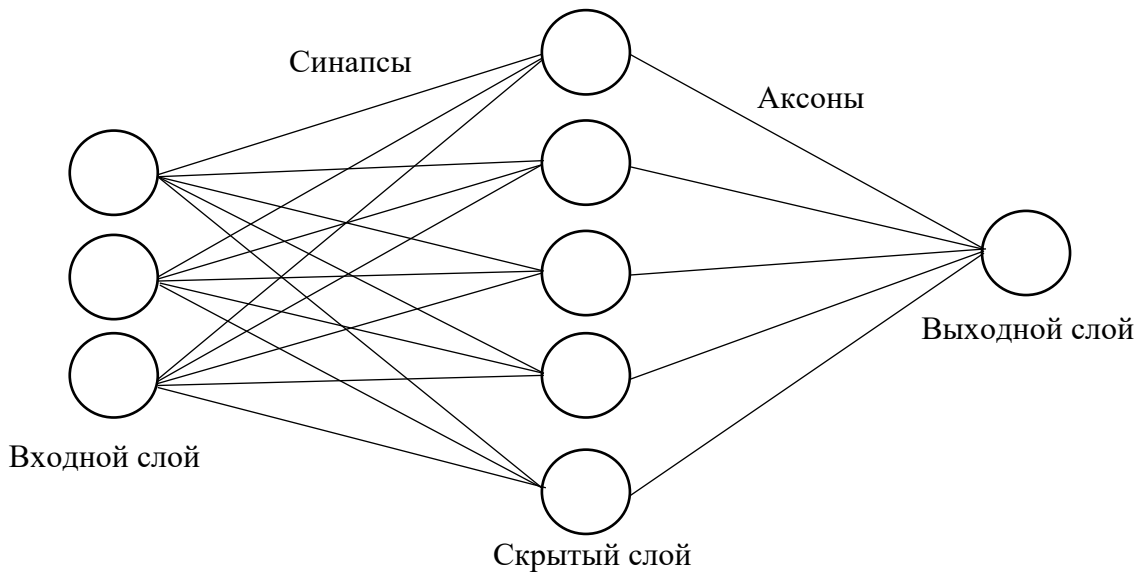


Рисунок 5.5 – Архитектура нейронной сети
(авторский рисунок)

Исследование и настройка параметров нейронной сети могут осуществляться вручную или с помощью специальных программных средств. Можно задать свои собственные параметры или выполнить автоматическую настройку, при которой программа сама определяет наиболее подходящую нейронную сеть.

На этапе выбора параметров обучения устанавливается доля случайной обучающей, тестовой и контрольной выборки или каждая из выборок определяется самостоятельно. Определяются количество нейросетей для обучения и его скорость.

Затем выполняется настройка параметров различных нейронных сетей, таких как тип нейронной сети, количество слоев, свойства нейронов, количество и типы связей. Также показаны возможные функции активации как для скрытых, так и для исходящих нейронов. Функции активации изменяют размер данных до общего значения, что приводит к повышению качества сети.

Для дальнейшего обучения есть два основных метода обучения нейронной сети – обучение с учителем и обучение без учителя.

При обучении с учителем существует заранее определенный набор данных с входными и выходными параметрами для конкретного процесса.

Входные сигналы обрабатываются, а затем сравниваются с определенными, вычисляется ошибка, а затем корректируется вес важности в синапсах. Этот процесс продолжается до тех пор, пока ошибка не достигнет минимального значения.

В обучении без инструктора есть только параметры ввода, нейронная сеть пытается найти выходное значение, используя некоторые алгоритмы. Чаще всего этот метод используется для классификации различных объектов.

После того, как нейронная сеть построена и обучена, проводятся тестирование и анализ совместимости нейронной сети. Проверка выполняется путем ввода параметров, которые не используются в обучении, а затем фактические результаты сравниваются с тем, что дает нейронная сеть. Для анализа нейронной сети могут быть построены разные графики и даны разные показатели. Для нахождения оптимального качества в условиях множества показателей можно использовать дробный факторный эксперимент с созданным цифровым двойником исследуемой системы, что способствует уменьшению количества точек вычислений.

Также данная методика выделяется возможностью многокритериальной оценки, позволяющей определить текущие показатели исследуемого объекта и выявить наилучшую альтернативу.

Методы для многокритериальной оценки и нахождения оптимального качества можно разделить на группы по функциям, которые они выполняют [115].

1. Свертывание параметров.
2. Ограничение параметров.
3. Нахождение подходящего решения на основе установленных минимальных и максимальных значений.
4. Целевое линейное и нелинейное программирование.

Первые три группы методов направлены на замещение многокритериальной векторной задачи скалярной. В данном случае определяется только один критерий, и также прибавляется ряд новых ограничений. При определении весов значимости используют метод линейной комбинации частных критериев $\vec{a}_i^k = a\{a_i^1, a_i^2, \dots, a_i^k\}$.

Таким образом, нахождение оптимальных значений показателей становится задачей с одним критерием:

$$Y_i^0 = \sum_{i=1}^k a_i^k Y_i^k(x_i) \rightarrow \max. \quad (5.14)$$

Оптимизацию скаляризованного критерия следует применять при однородности показателей вектора качества. Кроме того, при реализации данного метода необходимо устанавливать веса значимости, что приводит к некоторой степени субъективности.

Метод последовательных уступок предполагает реализацию следующих этапов.

1. Ранжирование показателей по убыванию значений весов значимости.

2. Определение экстремального значения \vec{Y}_1^k

$$\vec{Y}_1^k = \Phi(X_1) \rightarrow \max. \quad (5.15)$$

3. Определение уступа Δ_1 по этому критерию.

4. Расчет

$$\vec{Y}_2^k = \Phi(X_2) \rightarrow \max, \quad (5.16)$$

$$\vec{Y}_1^k \geq \vec{Y}_1^* - \Delta_1.$$

Данный процесс повторяется для всех критериев до момента определения наибольшего значения крайнего по важности критерия с условием, что значение каждого из первых $k-1$ -критериев должно различаться с условным максимумом меньше, чем на величину допустимой уступки, в этом случае данный расчет будет оптимальным. Данный метод при решении задач многокритериальной оптимизации следует использовать, когда частные

критерии могут быть ранжированы по убыванию важности, и не всегда он приводит к требуемому решению.

Безусловно, в этом есть определенный прогресс, заключающийся в скорости принятия управленческих решений за счет применения формализуемых математических методов: типа линейного, нелинейного и динамического программирования; вероятностных и статистических методов, например метода Монте-Карло и целого ряда других методов. Но дело в том, что указанные неформализуемые методы являются лишь небольшим, хотя и очень эффективным звеном в общей методике нахождения оптимального решения, реализуемой с помощью «суперметодики» системного анализа.

Как показывает современная действительность, к сожалению, далеко не все ситуации в экономике и управлении можно проанализировать с помощью имитационного моделирования, даже на суперсовременном квантовом компьютере. Тем более если говорить об оптимальности получаемого решения. Оптимальность в человеческом смысле – всегда будет понятие субъективное и во многих случаях не поддающееся неформализованному анализу.

Такие задачи решались и решаются с помощью комплексной методике системного анализа (или набора его элементов), которая представляет собой разумное сочетание неформализованных и формализуемых методов [100].

Для удобства расчетов этим предприятиям были даны цифровые коды (таблица А.2 Приложения А). Для проведения дальнейших расчетов с использованием нейросетевого программирования были составлены таблицы входных данных для каждого из частных критериев K_1 – K_6 , составляющих итоговый вектор качества, интегральное значение которого определено как простое среднее значения [в данном случае для параметра K_1 (таблица 5.24; В.1–В.5 Приложения В)].

В диссертации воспользуемся методами, предложенными в работах Е.А. Горбашко, Л.В. Виноградова, Т.И. Леоновой [83;84;100;115]. В начале по этим данным был произведен регрессионный анализ.

Таблица 5.24 – Входные данные по параметру K_1

x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}	x_{11}	x_{12}
1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	4	1
1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3
2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	2
1	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2
1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1
2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2
1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1
2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3
1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3
3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
1	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3
1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2
2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2
4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4
1	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2
1	2	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2
1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3
4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3
4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3
4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3
4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2
1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1

Окончание таблицы 5.24

x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	x_{17}	x_{18}	x_{19}	x_{20}	x_{21}	K_1 определен как среднее	K_1 -класс
4	2	4	1	1	4	4	4	1	2,33	Среднее
4	1	3	3	1	2	3	2	2	2,38	Среднее
2	2	4	3	2	3	3	2	3	2,57	Среднее
2	1	2	1	1	2	2	2	1	1,52	Почти плохо
3	1	3	2	2	2	3	3	3	2,57	Среднее
3	2	4	3	2	3	3	3	4	2,48	Среднее
2	3	3	2	1	1	2	1	2	1,71	Почти плохо
3	3	3	4	2	3	4	3	4	2,81	Выше среднего
2	1	2	2	1	2	3	1	1	1,67	Почти плохо
3	4	3	4	3	4	4	3	3	2,86	Среднее
2	2	2	3	1	2	2	1	3	2,05	Ниже среднего
4	3	3	4	3	3	3	2	3	3,05	Выше среднего
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,24	Выше среднего
4	3	3	2	3	3	2	3	3	2,86	Выше среднего
3	3	2	2	1	1	3	3	2	2,33	Среднее
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3,52	Почти хорошо
3	2	2	1	2	3	3	3	3	2,10	Ниже среднего
4	3	3	2	4	4	4	4	3	3,48	Почти хорошо
3	4	3	3	4	3	3	2	2	3,00	Выше среднего
3	3	1	3	1	2	3	3	2	2,52	Среднее
2	3	3	2	3	4	3	3	3	2,52	Среднее
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,14	Ниже среднего
2	2	3	3	3	4	3	3	3	3,00	Выше среднего
3	2	3	3	3	2	3	4	3	3,24	Выше среднего
4	3	3	2	4	4	3	3	4	3,19	Выше среднего
3	3	3	4	3	3	3	2	3	2,95	Выше среднего
3	3	4	3	3	3	2	3	3	2,95	Выше среднего
2	2	1	2	2	1	2	2	1	1,81	Ниже среднего
3	3	2	3	3	4	3	3	3	3,29	Почти хорошо
2	1	1	2	2	2	3	2	2	1,76	Ниже среднего

Авторская таблица.

Построение нейросети осуществлялось с помощью версии программы STATISTICA 13.3 EN. Была выбрана стратегия автоматизированной нейронной сети, так как она позволяет автоматически найти наиболее подходящую архитектуру нейросети. Был выбран метод случайных выборок, с настройкой на следующие параметры:

- размер обучающей выборки количества сетей из общего количества (в данном случае из 200), на которых будет производиться обучение (train) – 70%;
- размер тестовой выборки (test) – 15%;
- размер контрольной выборки (validation) – 15%;
- начальные установки (seed for sampling) – 1000.

Тип нейросети:

- многослойный перцептрон (MPL);

Были заданы следующие настройки для каждой нейронной сети:

- тип сети – многослойный перцептрон (MLP);
- минимальное количество скрытых нейронов в сети – 10;
- максимальное количество скрытых нейронов в сети – 50;
- количество сетей для обучения – 200.

Функции активации скрытых и выходных нейронов применялись следующего вида:

- тождественная;
- логическая;
- гиперболическая;
- экспонента;
- синус.

Отбор нейросетей осуществлялся по показателям производительности обучающей, тестовой и контрольной выборки. Были отобраны следующие нейронные сети, сохраненные в машинном коде РММЛ и имеющие соответствующие ярлыки, представлено только для критерия K_1 (рисунки 5.6, 5.7):

- для критерия K_1 : MPL 21-14-1, ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k1-регр;
- для критерия K_2 : MPL 15-12-1 (рисунок В.1, В.2 Приложения В), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k3-регр;
- для критерия K_3 : MPL 55-24-1 (рисунок В.3, В.4), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k3-регр;
- для критерия K_4 : MPL 27-18-1 (рисунок В.5, В.6), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k4-регр;
- для критерия K_5 : MPL 3-19-1 (рисунок В.7, В.8), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k5-регр;
- для критерия K_6 : MPL 4-7-1 (рисунок В.9, В.10), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k6-регр.

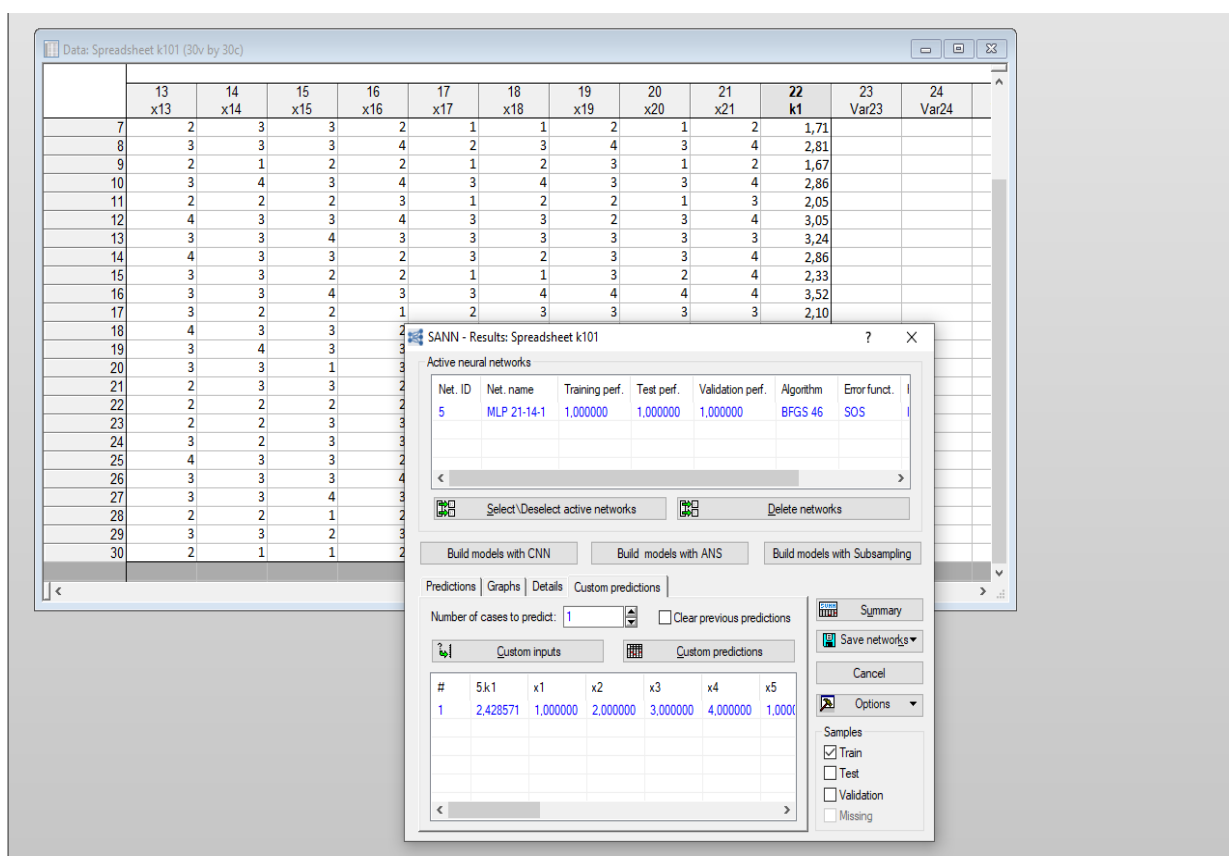


Рисунок 5.6 – Иллюстрация результатов обучения нейронной сети регрессионному анализу показателя K_1 : первый ряд – входные переменные, второй – промежуточный слой, третий – критерий K_1 (авторский рисунок)

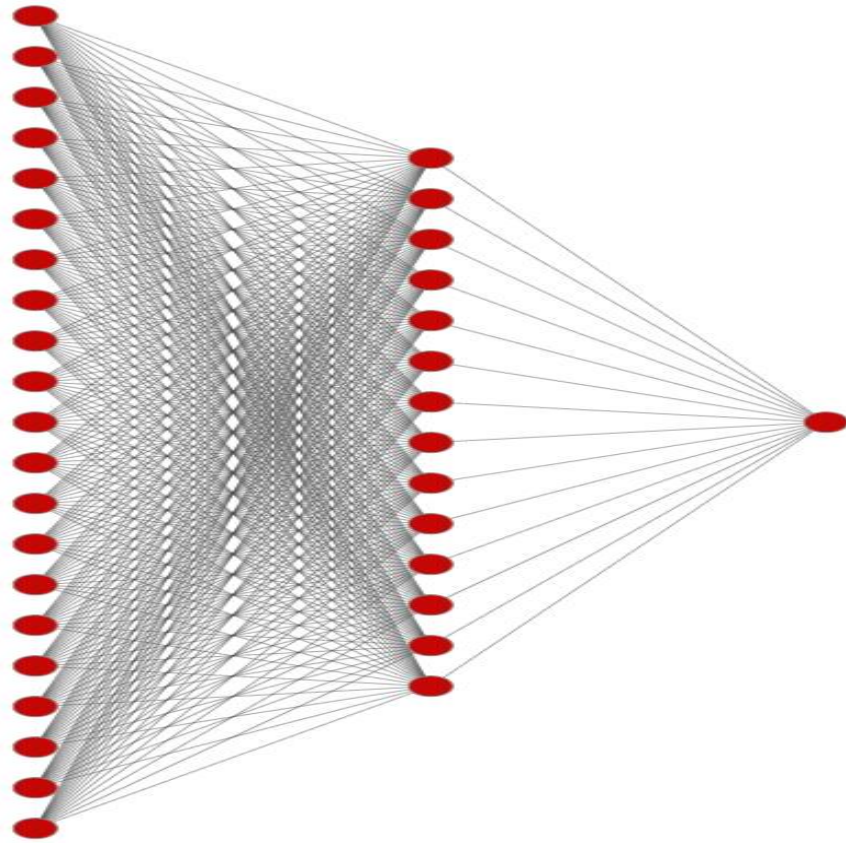


Рисунок 5.7 – Архитектура нейронной сети для нахождения критерия K_1 : MLP 21-14-01
(авторский рисунок)

Составляются PMML кода обучения нейронной сети для определения кластера критериев. SANN_PMML_Code_Spreadsheet k1 По данному коду в компьютере с установленной программой статистики может быть вызвана ранее сформированная для решения этой задачи нейронная и обученная сеть, и с ней можно сразу производить вычисления.

Далее для анализа качества каждой нейросети были построены гистограммы выбросов (пример для K_1 – рисунок 5.8; В.11–В.15 Приложения В) и диаграммы разброса для сравнения целевых значений с выходными (рисунок 5.9; В.16–В.20 Приложения В).

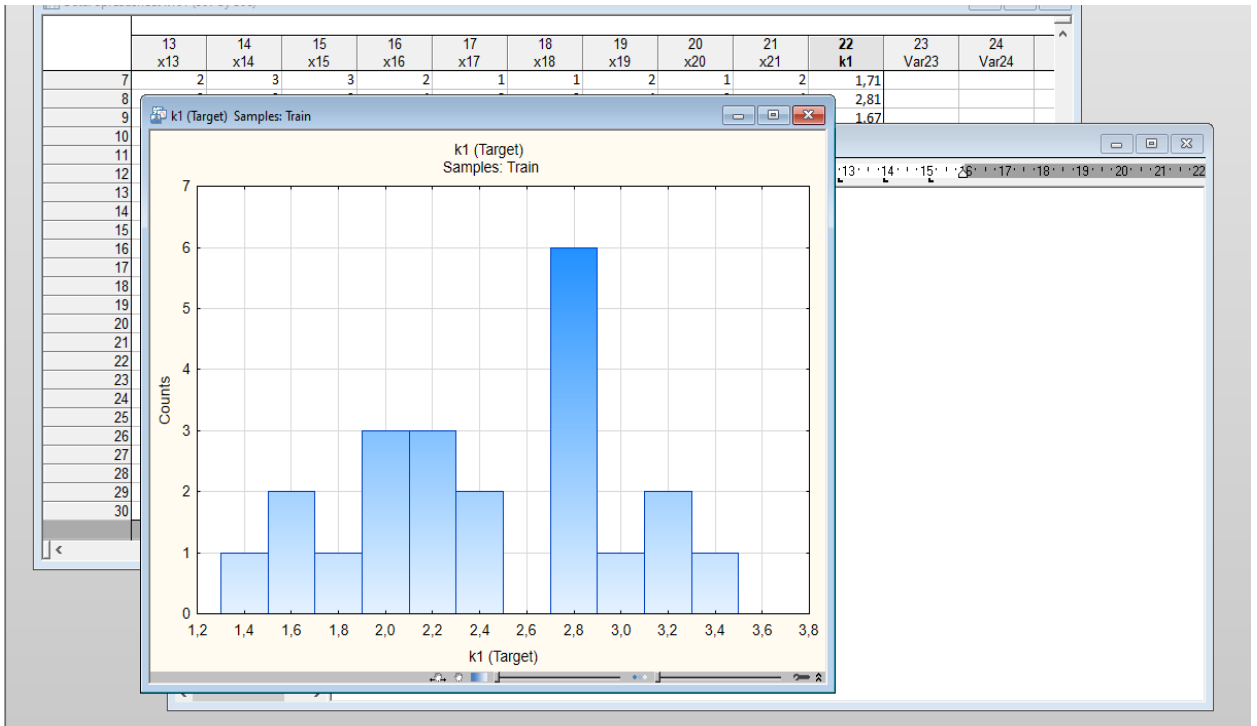


Рисунок 5.8 – Гистограмма выбросов для K_1
(авторский рисунок)

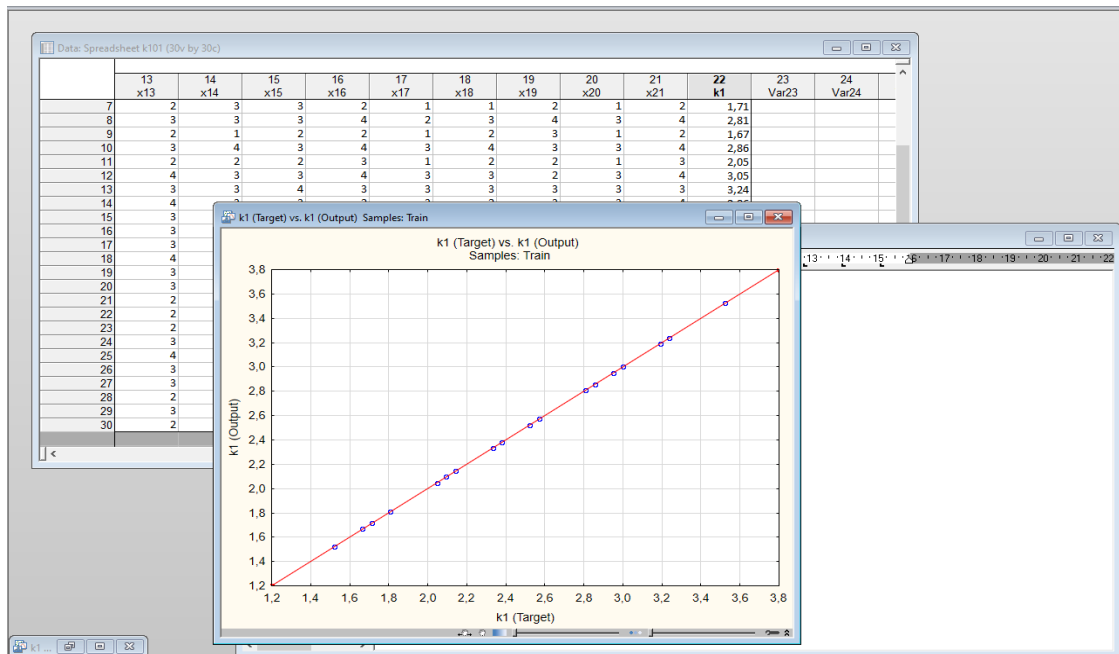


Рисунок 5.9 – Диаграмма разброса для K_1
(авторский рисунок)

Гистограмма показывает нормальное распределение минимальных выбросов и остатков, расположенных в правой части графика. Диаграмма разброса показывает большую степень сходимости целевого значения параметра y с тем значением, которое выдает нейронная сеть в трех выборках: обучающей, тестовой и контрольной. Это предполагает, что построенная нейронная сеть может предсказать результат с большой точностью.

Далее с представленными в таблице 5.24; В.1–В.5 Приложения В входными данными был произведен кластерный анализ, позволяющий определить градацию качества (таблица 5.25) системы менеджмента качества предприятия.

Таблица 5.25 – Кластерный анализ

Градация	Содержание
1	Плохо
1,5	Почти плохо
2	Ниже среднего
2,5	Среднее
3	Выше среднего
3,5	Почти хорошо
4	Хорошо

Авторская таблица.

Отбор нейросетей при кластерном анализе также осуществлялся по показателям производительности обучающей, тестовой и контрольной выборки.

Для критерия K_1 : MPL 21-45-7 (рисунок 5.10, 5.11), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k1-кластер.

Для критерия K_2 : MPL 15-38-7 (рисунок В.21, В.22 Приложения В), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k2-кластер;

Для критерия K_3 : MPL 55-62-7 (рисунок В.23, В.24), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k3-кластер;

Для критерия K_4 : MPL 27-13-7 (рисунок В.25, В.26), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k4-кластер;

Для критерия K_5 : MPL 3-22-7 (рисунок В.27, В.28), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k5-кластер;

Для критерия K_6 : MPL 4-13-7 (рисунок В.29, В.30), ярлык SANN_PMML_Code_Spreadsheet k1-кластер.

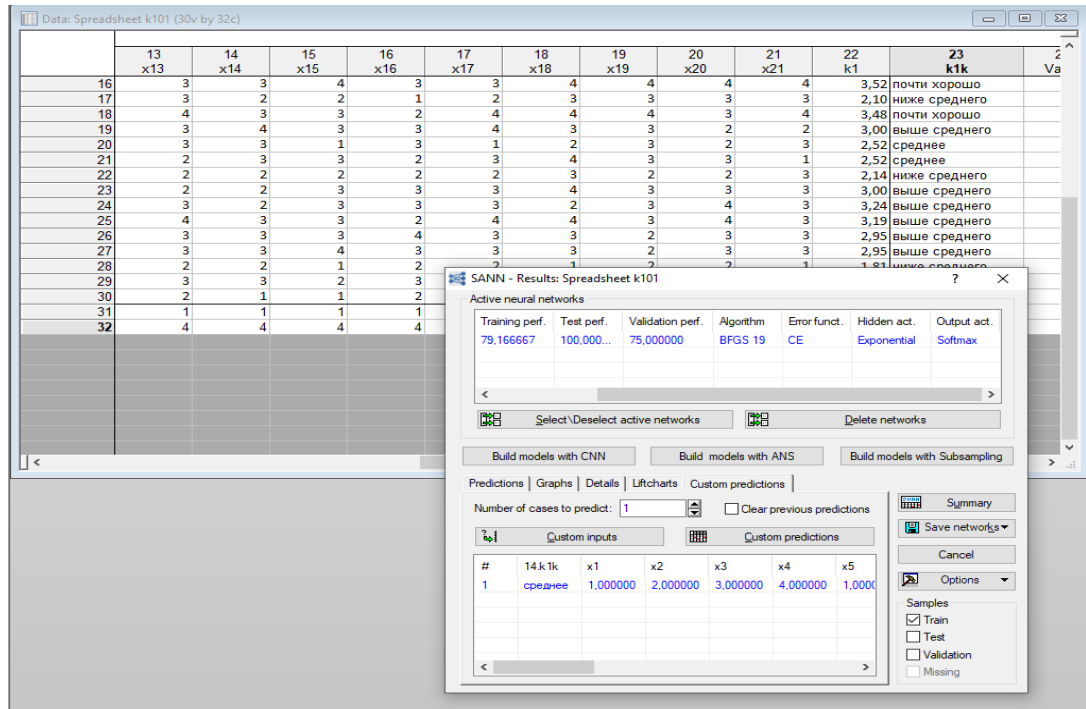


Рисунок 5.10 – Кластерный анализ для K_1
(авторский рисунок)

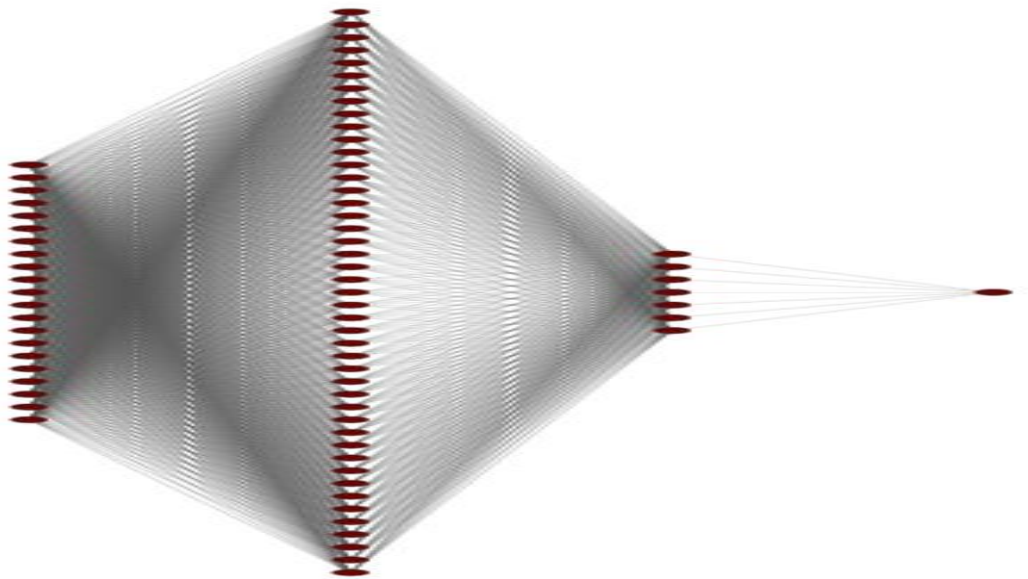


Рисунок 5.11 – Вид нейросети при кластерном анализе для K_1
(авторский рисунок)

После выбора автоматизированной нейронной сети для достижения наилучшей производительности необходимо протестировать эту модель на вновь введенных параметрах, чтобы эта сеть освоила и смогла создать классификацию для прогнозирования уровня качества управления и дальнейшего создания автоматических прогнозов.

Для оценки уровня качества построенной модели необходимо использовать специальный инструмент, например карту выигрыша. Эта карта создается на основе сортировки всех описанных наблюдений по определенному типу шкалы (рисунок 5.12; В.31–В.35).

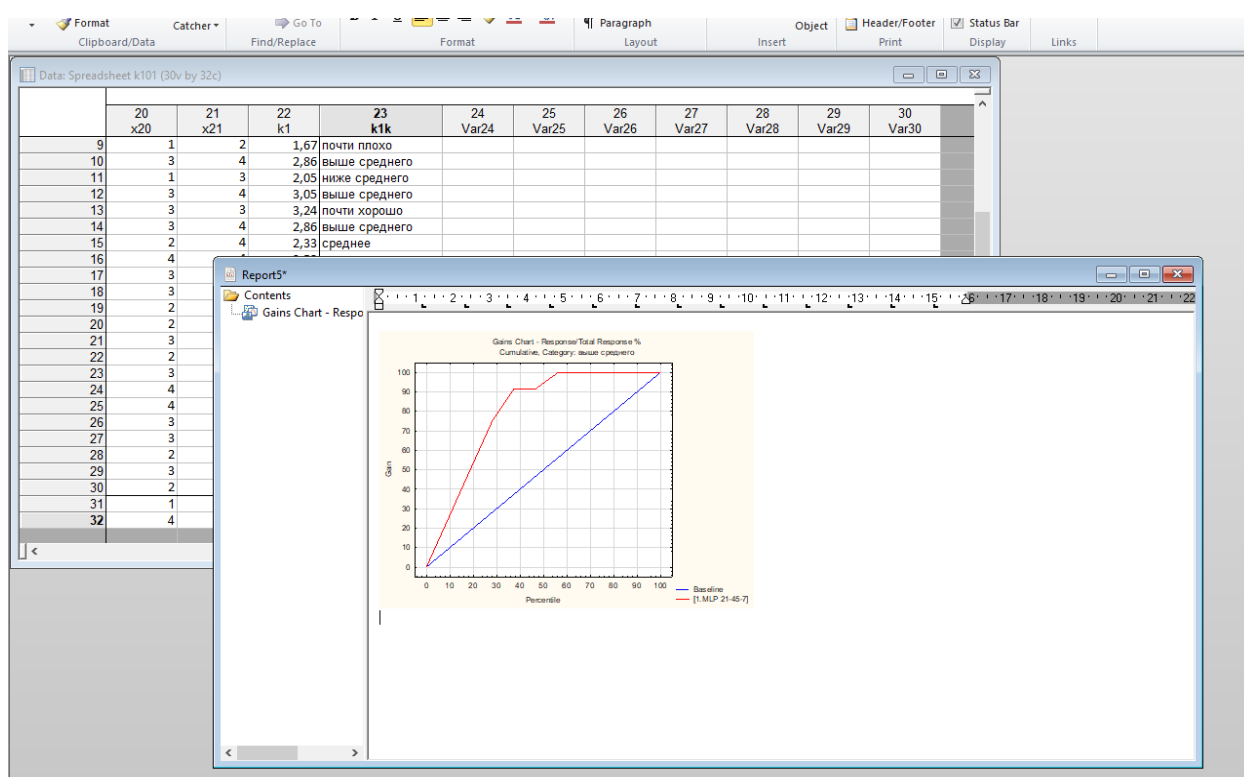


Рисунок 5.12 – Карта выигрышей для K_1

(авторский рисунок)

Для окончательного утверждения об эффективности функционирования автоматизированной нейронной сети будет служить следующий график, который наглядно иллюстрирует правильность построения классификации (рисунок 5.13; В.36–В.40 Приложения В).

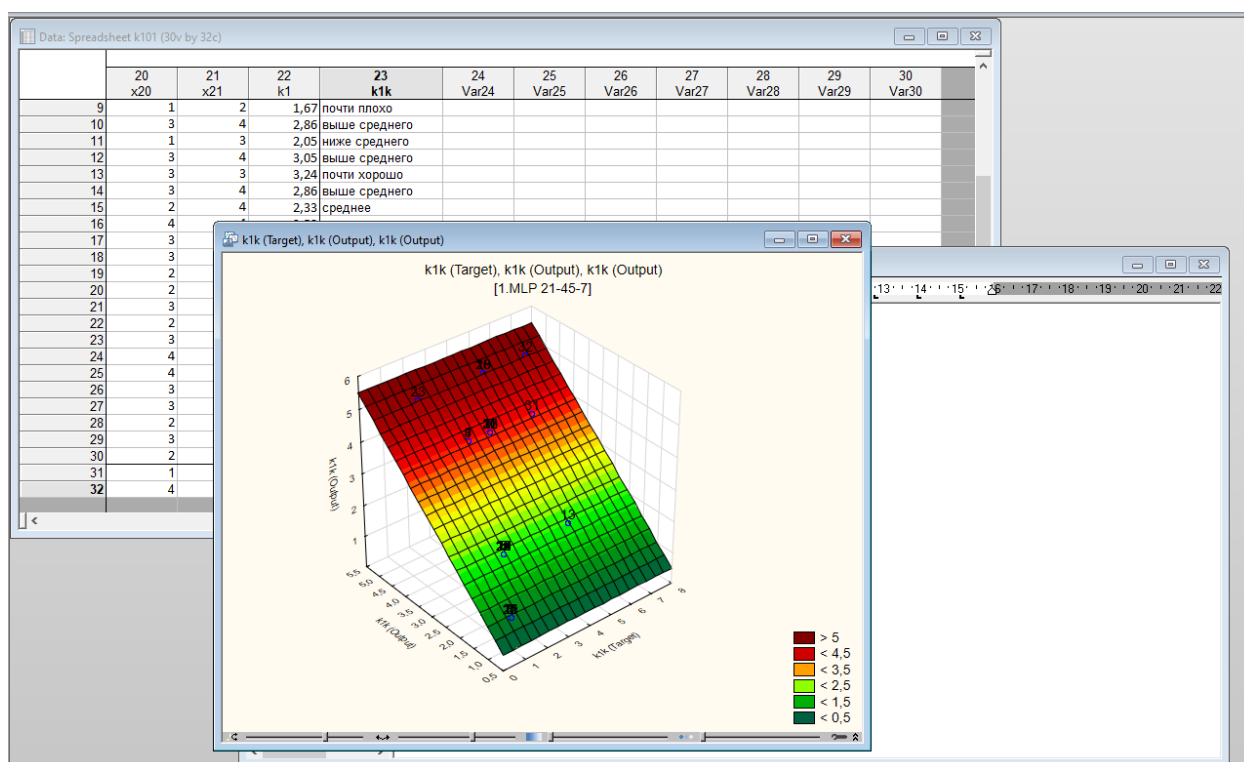


Рисунок 5.13 – Проверка на рациональность обучения нейросети для K_1
(авторский рисунок)

На графике рисунка 5.13 показана плоскость с цветовыми индикаторами границ заданных параметров, а также значения различных типов шкалы в виде точек. Если исследуемые точки находятся в плоскости, представленной путем наблюдения и анализа всех аспектов трехмерного пространства, это указывает на рациональное обучение нейронной сети, а также на лучшее качество построения классификационной модели.

Таким образом, была разработана математическая модель предприятий с точки зрения их качества управления, которая является эффективным методом оптимизации рабочих процессов, его компонентов и оказывает непосредственное влияние на качество работы всего предприятия.

В данной работе сформирован цифровой двойник по достаточно простому критерию суммарной свертки, в дальнейшем необходимо разработать более объективный критерий, например, на основе медианы Кемени или любого

другого векторного представления, которое должно быть соединено с нейронными сетями, что позволит делать объективные выводы по оценке.

Выводы главы 5

В п. 5.1 представлена методика оцифровки базы данных на основе экспертных оценок, разработаны опросные листы и шкалы. Рассмотрены основы квалиметрической оценки, на базе которых представлен авторский подход к оценке качества управления.

Установлены категории экспертов, которые могут проводить оценку качества управления, и для каждой категории определены оцениваемые показатели (таблица 5.2). Кроме того, для каждой выделенной категории были составлены структуры опросных листов для дальнейшей экспертной оценки.

Имеющиеся показатели предлагается оценивать на основе метода шкалирования с использованием шкалы с четырьмя градациями, чтобы оценивание качества управления было не слишком затруднительным для эксперта, но и вместе с тем давало достаточно точные результаты. Таким образом, формируются оцифрованные данные для оценки качества управления.

В п. 5.2 приведена оцифрованная база по 30 предприятиям. Подробно рассмотрена методика оценки на основе одного из данных предприятий.

Данные формируются всеми службами организации в соответствии с их компетенциями, а также менеджерами всех уровней. Представлена оценка состояния качества управления по показателям результатного, стандартного, функционального, патологического, инверсионного подходов и дополнительным показателям качества управления организации.

В п.5.3 рассмотрены подходы к оценке:

- квалиметрический в виде линейной свертки;
- основанные на медиане Кемени;
- на основе нейронных сетей по формированию оценки.

Расчет интегрального показателя качества рассматривается методом аддитивной свертки. Были выделены некоторые недостатки данного метода и приведен альтернативный метод – медиана Кемени. Данный метод определен как более эффективный и точный. Для сравнения данных методов были проведены расчеты по цифровой базе из оценок качества управления 30 предприятий и сделаны выводы о некоторых различиях в результатах оценки. Метод медианы Кемени принимается как более оптимальный для расчета уровня качества управления.

Кроме того, для снижения влияния недостатков применения экспертного метода и упрощения работы с большим объемом данных предлагается использование методов нейросетевого программирования. Рассматривается процесс обучения нейросети, в том числе на примере лидирующих предприятий. Проведена оценка эффективности построенной модели различными методами.

Применение векторного представления качества управления вместе с нейросетевым программированием является эффективным методом в оптимизации рабочего процесса и способствует достижению точных результатов при оценке качества управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные положения и результаты исследования заключаются в следующем.

1. Определено понятие «качество управления» по отношению к организациям и социально – экономическим системам как метакатегории концепции Всеобщего управления качеством во взаимосвязи с ее философским содержанием.

В рамках диссертации управление в социально-экономических системах, являющееся по сути особым видом человеческой деятельности, рассматривается как объект, которому присуще определенное качество. Качество управления исходя из философских трактовок категории «качество» представляет собой сущностную определенность действий, их результатов, норм поведения субъекта и объекта управления. Внешняя определенность качества управления проявляется в уровне результата и достижения поставленной цели. Внешняя определенность проявляется также в очевидном для стороннего наблюдателя и участника управленческих отношений стиле управления, в отношениях «начальник-подчиненный», то есть в некоторых формальных признаках, которые достаточно очевидны и наблюдаемы. Внутренняя определенность качества управления проявляется в системе управления, структуре организации (объекта управления), в функциях, которые выполняют подчиненные. Перечисленные элементы могут быть абсолютно формальными. Но, кроме формальных, могут быть неформальные элементы, представляющие собой некие скрытые, латентные характеристики (уровень патологичности управления), которые чаще всего не оцениваются количественно, но подразумеваются.

На основе анализа определений качества управления, сформулированных отечественными и зарубежными исследователями, было предложено следующее авторское определение этого сложного и многоаспектного понятия: качество управления социально-экономической системой (организацией) отражает степень соответствия присущих характеристик управления требованиям и представляет

собой уровень созданных управленческими работниками условий для достижения установленных целей, получения запланированных результатов и формирования отношений между сотрудниками.

Качество управления определяется с позиции удовлетворенности требований заинтересованных сторон к характеристикам управления. В диссертации рассматривается состав заинтересованных сторон, в частности, анализируются «потребители результатов управленческой деятельности». Если исходить из приведенного определения качества управления, то «потребителями» результатов управления, правомочными судить о его качестве, являются в первую очередь подчиненные управленца. Только они могут дать оценку качеству управления. Но такая оценка очень существенно зависит от уровня социальной зрелости подчиненных. Косвенными «потребителями» результатов управленческой деятельности являются клиенты или потребители продукции и услуг. Если качество продукции или услуг их устраивает, то они делают вывод о том, что качество управления поставщика продукции или услуги, скорее всего, достаточное, удовлетворительное или высокое. Их оценка в этом случае исходит из предположения, что высококачественную продукцию или услугу невозможно изготовить при низком качестве управления. Но оценка конечными потребителями результата деятельности объекта управления (организациями, людьми) является лишь косвенной: для них не так важно, каким образом, с помощью каких инструментов управления достигнут удовлетворяющий их результат. Здесь вступают в силу этические критерии: продукция, произведенная, например, рабским трудом, в цивилизованном обществе теряет «право на стандарт», то есть не должна быть потреблена, этически ориентированный потребитель должен ее бойкотировать. Поэтому и репрессивное управление должно терять «право на стандарт». Тогда репрессивные управленцы вынуждены будут либо совершенствоваться, либо скрывать свои методы управления и созданные ими репрессивные структуры и механизмы.

Характеристики качества управления в организации и требования к его уровню во взаимосвязи с заинтересованными сторонами представлены на рисунке 1.3.

Любая дисциплина имеет метатеорию, которая отражает теоретические соображения об ее основах и методах. Научная дисциплина – наука о качестве может опираться на качество управления как метатеорию. Качество управления является неким фоном, на котором происходят все позитивные и негативные изменения в социальных системах. То есть по отношению к общему результату функционирования социальной системы качество управления как метакатегория является первичным элементом.

2. Построена процессная модель формирования качества управления в организации как специфического вида деятельности организации, установлены характеристики явного и латентного качества управления.

В диссертации разработана процессная модель формирования качества управления с позиции функций и видов деятельности организации и получаемых результатов (рисунок 1.7).

Если достижение целей и результатов может быть оценено извне внешними наблюдателями и аналитиками, то непротиворечивость и целесообразность отношений между сотрудниками внешнему аналитику чаще всего не очевидны и их анализ при оценке качества управления чаще всего не производится, хотя они имеют очень большое значение для правильного и сбалансированного представления о управлении организацией. То есть управлению может быть присуще как открытое, явное, «очевидное», так и скрытое, латентное, качество. Явное качество управления оценивается результатами, достигнутыми организацией под руководством управленцев, степенью использования достижений мировой и отечественной управленческой мысли, выработанными профессиональным сообществом нормами и стереотипами управления. К частично явному качеству управления можно отнести и такую характеристику, как качество исполнения функций управления (планирования, организации, мотивации, контроля, разработки и принятия решений, установления

коммуникаций). Латентное (скрытое, неявное) качество управления отражает установившиеся в организации отношения между рядовыми сотрудниками и управленцами. Латентное качество управления во многом формируется организационным поведением и организационной культурой и не регулируется нормативными актами и может быть оценено только «изнутри» социальной системы. К латентному качеству относятся такие тонкоструктурные характеристики управления, как патологичность и инверсность. Здесь речь идет о патологиях управления и инверсиях в иерархии, механизмы возникновения и проявления которых еще только изучаются и крайне редко учитываются при оценке качества управления.

Качество управления организацией в широком смысле представляет собой всеохватывающую характеристику как управленческих функций и их результатов (качества планирования, других функций и формирования организационной культуры), так и результатов всей деятельности организации (полученных объемов выпуска, доли рынка, социальной ответственности и пр.). Качество управления в узком смысле связано с обособленной деятельностью управленцев и управленческим потенциалом, качеством управленческих функций и созданной организационной культурой. Последнее позволит рассматривать взаимосвязи между уровнем качества управления как управленческой деятельности организации и уровнем результатов деятельности организации в целом.

3. Обоснована и структурирована взаимосвязь понятий «качество управления», «результативность управления», «эффективность/неэффективность» управления» в организации.

Результат любой деятельности (в том числе процессов, работ, протекающих во времени) связан с поставленными целями и определяется показателями по соответствующим целям (целевыми показателями), такими, как например: объем выручки, количество привлеченных клиентов, создание высококвалифицированного персонала, снижение воздействия на природу и множество других показателей, которые связаны с целями организаций. В соответствии с терминологией ГОСТ 9000–2015 результативность (effectiveness) –

это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность (efficiency) – это соотношение между достигнутым результатом (эффектом) и использованными ресурсами.

Понятие «эффект» надо рассматривать как соответствующий абсолютный результат от использования каких-либо ресурсов, это, например, объем выручки, прибыли, количество обученных сотрудников, объем выбросов. Показатели эффективности – это отношение абсолютных результатов к используемым ресурсам, это показатели рентабельности, производительности, фондоотдачи и подобные показатели. Строго говоря, для терминологической ясности целевой результат может быть абсолютным эффектом или относительным показателем. Например, результатом можно считать получение объема прибыли, достижение величины рентабельности капитала как целей организации. Исходя из такой постановки результативность может включать соответствие целевых показателей требованиям, как в виде абсолютного эффекта, так и в виде относительного показателя по отношению к ресурсам.

Автор будет считать, что результативность в широком понимании включает анализ результатов по всем поставленным целям. Такой подход соответствует системе сбалансированных показателей (ССП), включающей в целевой результат прибыль, рентабельность, эффективность процессов и другое. Результативность можно рассматривать как вектор, включающий индикаторы соответствия всех показателей целевым значениям, а качество управления в широком смысле включает результативность (рисунок 1.11).

Многие исследователи рассматривают результативность организации (effectiveness) как степень приближения организации к поставленной цели. Так, например, П. Друкер, Дж. Макьярелло, Д. Скотт Синк и другие определяют ключевые составляющие результатов управления, такие как удовлетворение потребностей потребителей, социальная ответственность компании, удовлетворенность персонала, результативность деятельности, производительность труда, эффективность лидерства, обучение руководителей, операционные затраты, инновации и другие.

Для характеристики эффективности управления в диссертации предлагается использовать понятие неэффективности, которое дает представление о том, насколько достигнут в организации предел производительности, или насколько использованы возможности достижения максимального результата при использовании имеющихся ресурсов. Управление социально-экономической системой может быть эффективным в большей или меньшей степени, то есть характеризуется той или иной степенью неэффективности (Х. Либенстайн, Ш. Майталь).

Иными словами, эффективно то управление, которое получает от управляемой подсистемы предельную производительность. И качество управления также следует оценивать с этих позиций, что в дальнейшем будет заложено в шкалы оценки показателей. Основными источниками неэффективности управления являются как объективные, так и субъективные факторы. К первым относятся недостатки традиционной парадигмы управления, основанного на постулатах классической школы, и низкая квалификация управленцев. Ко вторым – низкие морально-этические качества управленцев, порождающие недопустимое организационное поведение.

В диссертации сделан вывод, что при низком качестве управления добиться от социальной системы результата, сопоставимого с результатом социальной системы с высоким качеством управления, возможно только на непродолжительном периоде времени. Если речь идет о долгосрочном периоде в обеспечении и удержании качества продукции и услуг, то необходимо обеспечить высокий уровень качества управления.

4. Сформированы методологические основы оценки качества управления в организации, базирующиеся на нескольких подходах, а именно, результатном, стандартовом, функциональном, патологическом, инверсионном и дополнительных подходах.

Методология оценки качества управления (КУ) представляется как совокупность элементов, включающих методы и инструменты оценки качества, имеющие общие принципы и предназначенные для достижения целей в области

качества в соответствии с концепцией Всеобщего управления качеством. Принципы оценки КУ построены на максимальной достоверности и надежности оценки уровня КУ, пригодности для принятия решений в области качества; возможности сравнения с эталоном для установления степени соответствия требованиям; ориентации на объективные количественные измерения присущих свойств управления; достаточности объемов количественных данных величин оценок, позволяющих применять математический и статистический аппарат оценки.

Элементами методологии оценки качества управления (КУ) в организации (О), включающими совокупность методов и инструментов, выступают следующие.

1. Формирование набора присущих управлению свойств, максимально объективно характеризующих КУ О.
2. Операционализация свойств КУ О, подразумевающая установление показателя или совокупности показателей характеристик, присущих свойствам управления, максимально объективно отражающих свойство; определение эталона или критерия оптимального уровня показателя для определения степени соответствия; разработку методов измерения характеристики, формирование шкал для количественной оценки в баллах.
3. Формирование интегрального показателя КУ О.
4. Анализ показателей КУ О для разработки мероприятий по достижению целей в области качества.

В соответствии с процессной моделью в диссертации определены подходы к оценке свойств качества управления, а именно следующие подходы:

- Результатный («целедостижительный») подход – связан с анализом достижения целей. Цель формируется до начала процесса ее достижения, в ходе которого получается фактический результат, чаще всего отличающийся от первоначально сформулированной цели. Для оценки качества управления необходимо оценить степень достижения целей (планируемого результата). Если полученный результат позволяет считать цель достигнутой, значит, качество

управления высокое. Цели можно трактовать по-разному, от достижения определенного уровня рентабельности организации до выполнения организацией каких-либо социальных функций. В этот континуум укладываются различные методы оценки фактических результатов деятельности, экономической и любой другой эффективности. В этом случае уровень требуемой совокупности показателей фактического результата позволяет определить уровень качества управления;

- «Стандартовый» подход заключается в исследовании соответствия управления конкретной организации установленным стандартам систем управления, разработанным и принятым международным сообществом или национальными институтами. Эти стандарты принимаются как эталон, и усилия управленцев сводятся к тому, чтобы соответствовать им. В случае соответствия можно считать качество управления соответствующим мировому уровню.

Вышеперечисленные два подхода предполагают оценку явного качества управления (чем выше показатели, тем «лучше» управление). Промежуточным между явным и латентным подходом к оценке качества управления является функциональный подход.

- «Функционный» подход связан с тем, что оценивается уровень выполнения отдельных функций управления: целеполагания, планирования, организовывания, контроля, регулирования, мотивирования, разработки и принятия решений, установления коммуникаций. Качество управления в рамках «функционального» подхода определяется тем, насколько эффективно выполняются в организации перечисленные функции, насколько их выполнение методически обеспечено.

Следующие два подхода необходимы, так как если оценивать качество управления в «долгосрочном» периоде, в течение которого происходило становление управленца, формировался его менталитет, создавалась и развивалась организация, устанавливались ее порядки, способы взаимодействия и организационная культура, то нужны более тонкие подходы, основанные на оценке неких имманентных характеристик управления. Стратегическое качество

управления базируется на тщательно выстроенной системе регулярного управления и характеризуется потенциалом организации, ее способностью самостоятельно, в автоматическом режиме, сконцентрироваться для достижения цели. «Неправильное» организационное поведение, сформировавшееся в результате деятельности организации в продолжительном временном периоде, выражается в организационных патологиях или патологиях управления, которые становятся в организациях причинами устойчивого целенедостижения: управленцы действуют «как обычно» или «как принято», а цели достичь не могут. Поэтому целесообразно дополнить ранее приведенные подходы к оценке явного качества управления еще тремя, ориентированными на оценку латентного качества (их условно можно назвать «тонкими»):

- «Патологичностный» подход, при котором качество управления идентифицируется путем оценки уровня патологичности управления, степени пораженности управления патологиями. Методика оценки базируется на перечне патологий управления (27 патологий) и предполагает экспертную оценку состояния этих патологий по разработанным автором методики шкалам;

- «Инверсионный» подход основан на измерении инверсионности управления. Инверсии в управлении – это такие изменения в иерархической системе или состояния в иерархии, при которых низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней, подчиненной позиции. Инверсии в управлении нарушают один из основополагающих принципов управления – принцип иерархии, что способствует нарастанию напряженности внутри организации и, скорее всего, будет способствовать снижению качества управления. Этот подход предполагает аналитическое проникновение в самую «сердцевину» управления: в отношения между людьми в процессе реализации их организационных взаимодействий;

- Дополнительные подходы, связанные с различными другими отклонениями социального поведения в организации, в частности, в диссертации рассматривается анализ организационного иммунодефицита и автоютильности организаций.

Перечисленные подходы могут использоваться для операционализации свойств качества управления, а их совместное использование обеспечивает комплексность подхода к измерению качества управления и разработке путей совершенствования качества управления в организациях народного хозяйства.

5. Разработаны системы показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения по результатному и стандартному подходам, определяющим явные характеристики качества управления.

В основу результатного подхода положена система сбалансированных показателей (ССП), дополненная необходимыми показателями, что позволяет адекватно оценить результат деятельности и степень достижения цели. Рекомендованный для формирования результатного подхода перечень включает 21 показатель. Каждый показатель оценивается по своему приросту в определенном периоде, и этот прирост привязывается через экспертные шкалы к качеству управления. В диссертации разработана 21 шкала для каждого показателя, в которых величина интервала определяется экспертами с учетом характера самого показателя и его динамики. В таблице 2.4 приведена шкала на примере показателя «Операционная прибыль EBIT».

Стандартный подход предполагает оценку качества управления по его соответствию имеющимся в мировой и отечественной практике стандартам. Этот подход заключается в проверке полноты использования в управлении организации существующих и действующих в России национальных и международных стандартов, предъявляющих требования к системам управления. В диссертации в основу стандартного подхода положены наиболее важные стандарты, в соответствии с которыми должно развиваться управление любой организации, это стандарты сектора «Общее управление» (General Management) и стандарты, разработанные на основе стандартов ISO в России, имеющие статус национальных. В результате сформулирован перечень стандартов систем управления, необходимый и достаточный для оценки качества управления. Операционализация стандартного подхода заключается в том, что в организации оценивается степень осведомленности управленцами относительно каждого

стандарта и степень следования стандарту, на основе которых разработаны соответствующие системы показателей и шкалы их оценки.

6. Разработаны укрупненная система показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения по функциональному подходу.

Для оценки качества управления по функциональному подходу необходимо оценить качество выполнения управленцами каждой функции: планирования, организации, мотивации, контроля, подготовки и принятия решений, установления коммуникаций. Операционализация функционального подхода достаточно сложна, поскольку требует разработки состава показателей и критериальной базы по каждой функции управления, необходимой для составления шкал экспертной оценки по каждому критерию (рисунок 2.4). Разработка инструментария оценки качества выполнения каждой функции построена на общей методологии оценки и включает следующее:

1. Определение показателей и критериев качества выполнения функции, позволяющие установить, что значит «хорошее» планирование, организация, мотивация и контроль.

2. Формирование шкалы экспертной оценки качества выполнения функции управления на основе сформулированных показателей и критериев.

3. Разработка комплексного интегрирования экспертных оценок как по функциональному подходу в целом, так и по каждой отдельно взятой функции управления.

В диссертации установлены состав показателей, критериев и шкалы оценки по каждой функции, позволяющие произвести оценку качества целеполагания и планирования, организации, мотивирования, контроля, разработки и принятия решений и установления коммуникаций. В таблицах 2.7 - 2.37 приведены шкалы для оценки качества целеполагания и качества формирования плана выполнения функций управления.

7. Разработан новый подход к оценке латентных характеристик качества управления в организации на основе анализа уровня патологичности управления организацией.

Под патологией управления предлагается понимать устойчивую (постоянно действующую) причину невозможности в полном объеме достичь поставленной цели, несмотря на все усилия управленцев. Патология управления есть результат накопления и качественного преобразования неправильных и ошибочных управленческих действий, когда эти неправильные действия приобретают характер некой культурной ценности. Патологии управления возникают либо из-за негативных проявлений особенностей классической школы управления, либо как результат накопления негативного организационного поведения как управленцев, так и рядовых сотрудников. От обычных дисфункций или недостатков управления патологии отличаются устойчивым характером и сложностью их преодоления. Патологии имеют возвратный характер, поскольку коренятся значительно глубже и становятся элементами организационной культуры. Патологии управления не заметны для стороннего наблюдателя и воспринимаются только инсайдерами социально-экономической системы. Именно поэтому уровень патологичности управления может характеризовать его латентное качество.

В диссертации разработаны критерии идентификации патологии управления. Патологии управления возникают в следующих случаях: если негативное явление представляет собой проявление недостатков господствующей парадигмы управления, которая выражена постулатами классической школы управления; если негативное явление в управлении представляет собой проявление национального, группового или профессионального менталитета; если негативное явление проявляется как противоречие между предназначением организации и ее реальным функционированием. Соответствие негативного явления хотя бы одному из перечисленных критериев дает основание относить его к патологиям управления. В таблице 3.3 приводится уточненный перечень патологий управления.

В тексте диссертации приводится подробное описание каждой патологии, предложена методика оценки латентных характеристик качества управления,

включающая показатели, критерии и шкалы оценки качества управления на основе анализа патологичности управления.

8. Разработан новый подход к оценке качества управления в организации на основе анализа инверсий (нарушений).

Как известно, организации и социально-экономические системы строятся на иерархическом принципе, который в той или иной степени является обязательным элементом любой организации. Иерархии устанавливаются в организации как изначально, при ее создании, так и в процессе ее функционирования с целью упорядочивания отношений между людьми. То есть эти отношения носят характер ордера – первоначально установленного порядка, от которого управление ожидает определенных позитивных результатов. Так, установление должностной иерархии в организации или структурном подразделении предполагает формирование отношений подчиненности, исполнительской дисциплины и бесконфликтности. Но в процессе функционирования социально-экономической системы возникают нарушения или инверсии первоначально установленных иерархий, которые могут иметь как негативные, так и в ряде случаев позитивные последствия. Например, проявление подчиненным более высокого профессионального уровня, по сравнению с его непосредственным начальником, противоречит ордеру и представляет собой инверсию иерархий, что недопустимо с точки зрения классической школы управления. Но с практической точки зрения такое поведение следует признать позитивным, поскольку такая инверсия иерархий позволяет реализовать профессиональный потенциал наиболее эффективно.

Количество нарушений ордера или инверсии иерархий латентно характеризует качество управления. Чем меньше инверсий иерархий, тем выше качество управления. Отсутствие или ничтожное количество инверсий показывает, что первоначальный ордер установлен правильно и надежно, является естественным состоянием системы, и нет необходимости его нарушать.

Таким образом, может быть определена важная характеристика качества управления как инверсность. Инверсность – это степень пораженности

управления инверсиями. Инверсионный (на основе оценки инверсионности) подход к оценке качества управления основывается на операционализации понятия «инверсия иерархий» и заключается в фиксации случаев инверсии иерархий и расчете соответствующих показателей. В работе рассматриваются три вида инверсий: 1) должностная; 2) мотивационная (приоритет личных мотивов деятельности: психологически значимые и потребительские мотивы); 3) инверсия превращенных форм труда (геймификация; трудоголизм; ургентная аддикция, как навязчивая потребность сделать все как можно быстрее, жизнь на бегу, на пределе человеческих возможностей; перфекционизм).

Инверсионный подход к оценке качества управления заключается в том, чтобы распознать наличие инверсий в организации и оценить масштаб этого явления. В таблице 4.3 приводятся абсолютные и относительные показатели, по которым можно судить об уровне инверсионности в организации. Показатели 1,3,5 – абсолютные, и для их оценки необходимо проводить опросы по опросным листам. Показатели 2,4,6 – относительные, и для их интерпретации разработаны специальные шкалы.

9. Предложены дополнительные характеристики качества управления в организации: организационный иммунодефицит и автоютильность организаций, разработан подход к их оценке.

Любая организация и социально-экономическая система создаются с определенной общественно значимой целью, которая является предназначением организации и должна выполняться в любых условиях. А сама организация рассматривается как целевое объединение ресурсов. Однако в процессе функционирования организации ее участники начинают использовать ее ресурсный потенциал в личных интересах, помимо концентрации усилий на достижении задекларированной цели. Организация должна обладать неким качеством, которое будет препятствовать нецелевому использованию ресурсного потенциала организации. Это качество можно определить как организационный иммунитет, который препятствует организации «заболеть» нецелевым использованием ресурсов. Наличие организационного иммунитета является

заслугой управления организацией и характеризует его качество. Если есть организационный иммунитет, то существуют преграды для нецелевого использования ресурсов организации, предназначенных для достижения задекларированной цели, следовательно, качество управления высокое. Если организационный иммунитет разрушается или в той или иной степени разрушен, то возникает организационный иммунодефицит. Оценивая уровень организационного иммунодефицита, можно сделать вывод о качестве управления в организации.

В диссертационной работе рассмотрены симптомы проявления организационного иммунодефицита: контрсистемное поведение сотрудников, nepотизм и кронизм (создание «теплых мест» для родственников и друзей), чрезмерный по затратам уровень социальной ответственности, расхищение средств организации в форме финансирования ненужных проектов и подобное. В таблице 4.5 приводятся показатели уровня организационного иммунодефицита, позволяющие оценить качество управления.

Для оценки качества управления в диссертации рассматривается такая характеристика, как уровень автоютильности – «самополезности» в организации. Автоютильная организация нужна только самой себе и не несет общественно значимой функции. Все усилия участников организации направлены на собственное материальное и имиджевое обеспечение, что позволяет судить о качестве управления. Автоютильность проявляется в замыкании всей или какой-то части деятельности организации на удовлетворение потребностей ее участников. В организации могут создаваться вновь или трансформироваться структурные подразделения, которые благополучно осваивают выделенные им ресурсы, добросовестно отчитываются «о проделанной работе», но фактически не нужны никому, кроме самих себя.

Сотрудники таких организаций и структурных подразделений по сути дела существуют в режиме самозанятости. Такого рода организации и структуры имеют слабоформализуемые задачи, выполнение которых крайне трудно оценить и проверить. В этом случае вся деятельность сводится к тому, чтобы вовремя и

«правильно» отчитываться о проделанной работе и об «освоении» выделенных средств. Наличие автоютильности свидетельствует о том, что в управлении существуют некоторые изъяны, которые не видны «снаружи», но четко просматриваются «изнутри», то есть характеризуют латентное качество управления. Автоютильность является достаточно адекватной характеристикой латентного качества управления организации: чем выше автоютильность, тем хуже управление. Наличие в организации автоютильных функционеров и структурных подразделений показывает неумение управленцев решать проблемы менее затратными и более эффективными методами.

С точки зрения аналитики можно обратить внимание на высокий уровень накладных расходов в организации. Величина и особенно динамика этого показателя должны быть исследованы, поскольку могут сигнализировать о возможном наличии и создании в организации автоютильных структурных подразделений или должностей. Если наличие автоютильных структурных подразделений установлено однозначно, то уровень автоютильности можно оценить количественно как отношение зарплаты сотрудников автоютильных подразделений к зарплате административно-управленческого аппарата в целом. В диссертации разработаны показатели и шкалы измерения дополнительных характеристик качества управления: организационного иммунодефицита и автоютильности организаций.

10. Разработаны методические рекомендации по квалиметрической оценке качества управления в организации в соответствии с предложенными подходами.

Методические рекомендации для оценки качества управления в организации содержат ряд этапов.

1. Формирование иерархии показателей качества управления в организации, определение комплексных и единичных показателей.
2. Разработка шкал для оценки показателей.
3. Определение интегрального показателя качества ($K_{\text{инт}}$).
4. Установление весовых коэффициентов единичных показателей.

5. Формирование базы данных и анализ значений единичных, комплексных и интегрального показателей.

Иерархия показателей представлена на рисунке 5.1, где $K_{\text{инт}}$ - интегральный показатель качества управления; $K_{1, 2, 3, 4, 5, 6}$ - комплексные показатели качества в соответствии с i -м подходом; $X_k, Y_h, Z_m, V_p, R_l, N_f$ - единичные показатели по соответствующему подходу.

Разработанные для всех методических подходов показатели качества управления включают 128 показателей различной размерности. Для проведения оценки необходимо привести все показатели к единой размерности, установить эталонные значения. Оценку качества управления по установленному перечню показателей можно провести с использованием экспертного метода и метода шкалирования. Предлагается использование шкал с четырьмя градациями, такая шкала предполагает оценку показателя качества в баллах, которому, соответственно, присваивается 1 как наименьшее качество или 2, или 3, или 4 балла как наибольшее качество управления. В зависимости от предпочтений пользователей методики шкала может включать в себя меньше градаций для облегчения ее использования или больше градаций для повышения точности оценки. В диссертации конструкция шкал принята такой, чтобы эксперт, не затрудняясь, мог оценить состояние показателя достаточно адекватно. Опыт работы с такими шкалами показал, что эксперты успешно работают в таком режиме.

Экспертная оценка осуществляется как внешними экспертами, так и экспертами-инсайдерами. Внешние эксперты могут оценивать качество управления по таким подходам, как результатный, стандартный и частично функциональный. Эксперты-инсайдеры должны оценивать латентное качество управления (частично функциональный, патологичностный и инверсионный подход). Для оценки качества управления в диссертации установлены следующие категории экспертов.

1. Эксперт из условно вышестоящей структуры (внешний вышестоящий – ВВ). Участвует в оценке показателей, которые, прежде всего, интересуют эту

самую вышестоящую структуру (Совет директоров, собрание акционеров, бизнес-сообщество, администрации территорий, министерства, запрещающе-разрешающие органы и т. п.).

2. Внешний эксперт, не связанный с оцениваемой организацией, из независимой структуры (внешний горизонтальный – ВГ). Участвует в оценке показателей, которые, прежде всего, интересуют общественность (аудиторы по найму, аналитики средств массовой информации, потребительского сообщества, бизнес-сообщества, представители профессиональных ассоциаций, экологические и иные правозащитные организации).

3. Эксперт-инсайдер пятого уровня (рядовой сотрудник – РС). Лучше всех знает обстановку в «самом низу». Является основным «потребителем продуктов управления».

4. Эксперт-инсайдер четвертого уровня (супервайзер, управленец первой линии – СВ). Лучше других менеджеров знает обстановку «внизу» скалярной цепи. Является «потребителем управления».

5. Эксперт-инсайдер третьего уровня (мидл-менеджер, управленец среднего звена – ММ). Участвует в стандартовом, функциональном, возможно, и в результатном подходе, и в оценке латентного качества. Является «потребителем продуктов управления».

6. Эксперт-инсайдер второго уровня (топ-менеджер по функциональной области – ТМ). Участвует в оценке как открытого, так и латентного качества управления. Должен ограничиваться оценкой по своей функциональной области.

7. Эксперт-инсайдер первого уровня (генеральный директор – CEO). Участвует в оценке открытого качества в основном по результатному подходу.

Для каждого эксперта разработаны опросные листы. По результатам экспертного опроса в диссертации представлена цифровая база для 30 организаций, состоящая из 128 рассмотренных показателей качества управления.

Наиболее важный этап квалитетического анализа является установление интегрального показателя. В большинстве случаев интегральный показатель

качества рассчитывается путем аддитивной линейной свертки, что может быть использовано для оценки качества управления.

Установление значимости показателей является достаточно сложной процедурой, поэтому для простоты можно принять равную значимость показателей всех подходов и рассчитать усредненные комплексные показатели по каждому подходу (K_i), а как интегральный критерий принять сумму комплексных показателей по всем подходам. Такой упрощенный показатель вполне возможно использовать при принятии решений, при ранжировании предприятий по уровню качества, для нахождения областей улучшения качества управления, а также может быть использован для проверки гипотезы о возможности анализа данных на базе более сложных векторных и нейросетевых моделей. Однако аддитивная линейная свертка имеет недостатки, главным из которых является то, что производятся алгебраические действия с объектами нечисловой природы, полученные в результате субъективной операции шкалирования, и используются усредненные значения.

Для преодоления недостатков аддитивных сверток и получения более объективных оценок необходимо применение многокритериальных векторных подходов, в частности, на основе медианы Кемени. По методу медианы Кемени результаты попарного сравнения компонентов вектора качества отображаются в виде квадратной матрицы $\|x(a,b)\|$ из 0 и 1 порядка $k \times k$, где k – количество компонентов для сравнения. Расстояние Кемени – это количество компонентов в матрицах, которые не идентичны друг другу. В итоге на основе расчета медианы Кемени получается объективные данные для оценки и приоритетов.

Методика векторного многопараметрического подхода применена к имеющейся базе оценок уровня качества управления и путем попарного сравнения каждого из параметров вектора комплексного качества по подходу позволяет установить, какая из организаций является лидером. Иллюстрация сравнения результатов оценки качества управления по методу аддитивной свертки и медиане Кемени для семи организаций приведена в таблице 5.23. Из таблицы 5.23 можно видеть некоторое различие в результатах на основе линейной

свертки и многокритериального векторного подхода, который способствует более точному определению качества управления.

Для обеспечения адекватности создаваемой модели оценки качества управления, уменьшения погрешностей, вызванных латентностью, ковариацией и субъективностью экспертных данных, а также для быстрой обработки большого массива данных необходимо использовать нейросетевое программирование как наиболее прогрессивную цифровую технологию. Нейросети включают входной слой нейронов; синапсы, которые служат для определения коэффициентов зависимости входных и скрытых нейронов; нейроны скрытого слоя для преобразования сигналов; аксоны, связывающие скрытые и выходные нейроны; нейроны выходного слоя. Так, в ходе применения нейросетевого метода был создан цифровой двойник моделируемого процесса оценки уровня качества управления. В диссертации представлен итоговый вектор качества управления исследуемого предприятия (n-го), каждая составляющая которого также представляет вектор качества по каждому подходу как функции от соответствующих входных переменных.

Для каждого из этих векторов качества построена и обучена по схеме «с учителем» нейронная сеть, учитывающая взаимное влияние всех входящих параметров. Построенная нейросетевая модель позволяет с высокой точностью и быстродействием производить оценку большого количества объектов. В целом, имея поле данных по большому количеству организаций и их цифровой временной след, можно сформировать цифровой двойник не только по достаточно простому критерию линейной суммарной свертки, но и, используя методы регрессионного нейросетевого программирования и многокритериальной оценки, в дальнейшем разработать более объективный критерий, который позволит делать более реальные выводы по оценке качества управления рассматриваемых организаций, а также решить задачу его оптимизации.

Поставленная в диссертации цель достигнута за счет решения сформулированных задач исследования. В диссертации разработаны теоретические и методологические основы для оценки качества управления в

организациях и социально-экономических системах. Предложенные методические подходы и инструментарий позволяют достаточно точно охарактеризовать уровень качества управления в ходе оценки и самооценки со стороны самих управленцев. В связи с тем, что подавляющее большинство оценок в представленной методической разработке являются экспертными, в диссертации дана расширенная классификация экспертов и состав опросных листов, что значительно снижает погрешности. Корректная практическая реализация каждым управленцем представленных в диссертации методических разработок поможет глубокому осмыслению специфики конкретной деятельности управленца и принятию им предлагаемого аналитического инструментария, повышающему доверие к получаемым результатам оценок и воспринимаемому не как навязанный инструментарий, а как творческую разработку для принятия решений в области качества управления.

Выполненные в диссертации теоретические и методологические построения должны существенно повысить методический уровень как самого управления, так и аналитики управления организациями и социально-экономическими системами. Для практикующего управленца представленные в диссертации разработки являются ценным методическим материалом, позволяющим формировать свой собственный аналитический инструментарий с учетом конкретных условий.

В целом предлагаемая методология направлена на повышение качества управления организациями базовых отраслей и в целом качества государственного управления для выполнения стратегических целей развития Российской Федерации, что определяет ее народно-хозяйственное значение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях».
2. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
3. ГОСТ 12.0.230–2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-12-0-230-2007-ssbt> (Дата обращения: 02.05.2022).
4. ГОСТ Р 55.0.02-2014/ИСО 55001:2014 «Управление активами. Системы менеджмента. Требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200116214> (Дата обращения: 02.05.2022).
5. ГОСТ Р 55.0.03-2014/ИСО 55002:2014 «Управление активами. Системы менеджмента. Руководство по применению ISO 55001» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200116215> (Дата обращения: 02.05.2022).
6. ГОСТ Р 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (Дата обращения: 02.05.2022).
7. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200068728> (Дата обращения: 02.05.2022).
8. ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200134681> (Дата обращения: 02.05.2022).
9. ГОСТ Р ИСО 20121-2014 «Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200113801> (Дата обращения: 02.05.2022).

10. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012> (Дата обращения: 02.05.2022).

11. ГОСТ Р ИСО 30300-2015 «Информация и документация. Системы управления документами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200128331> (Дата обращения: 02.05.2022).

12. ГОСТ Р ИСО 30301-2014 «Информация и документация. Системы менеджмента записей. Требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200115484> (Дата обращения: 02.05.2022).

13. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640> (Дата обращения: 02.05.2022).

14. ГОСТ Р ИСО 3534-2-2019 «Статистические методы. Словарь и условные обозначения. Часть 2. Прикладная статистика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200167575> (Дата обращения: 02.05.2022).

15. ГОСТ Р ИСО 37101-2018 «Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200160099> (Дата обращения: 02.05.2022).

16. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М.: Стандартинформ, 2019.

17. ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001–2006 «Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200058325> (Дата обращения: 02.05.2022).

18. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011> (Дата обращения: 02.05.2022)

19. Агарков, А.П. Управление качеством / А.П. Агарков. – М.: Дашков и К°, 2014. – 203 с.
20. Адлер, Ю.П. Система экономики качества / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова. – М.: Стандарты и качество, 2005.
21. Азгальдов, Г.Г. Квалиметрия для всех: учебное пособие / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Садовов. – М.: ИнформЗнание, 2012. – 165 с.
22. Азгальдов, Г.Г. Квалиметрия: первоначальные сведения: справочное пособие с примером для АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Садовов. – М.: Высшая школа, 2010. – 143 с.
23. Азими́на, Е.В. Методика оценки качества управления организацией / Е.В. Азими́на, Е.А. Горбашко, Е.Ю. Плешакова, А.Н. Цветков // Стандарты и качество. – 2018. – № 2. – С. 50–54. – EDN KXHDUL.
24. Азими́на, Е.В. Актуальные проблемы оценки качества менеджмента организаций в отечественной экономике / Е.В. Азими́на, Т.В. Дьячков // Наука и бизнес: пути развития. – 2018. – № 11 (89). – С. 185–190.
25. Акофф, Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой; Р. Акофф. – СПб.: Питер, 2002.
26. Алексеева, Д.И. Менеджмент качества и качество менеджмента – европейский опыт [Электронный журнал] / Д.И. Алексеева, К.М. Рахлин // Quality.eur.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quality.eur.ru/MATERIALY9/mkkm-eo.htm> (Дата обращения: 02.02.2022).
27. Алексеева, Н.Г. Менеджмент качества и развитие профессиональных образовательных организаций // Инновационное развитие профессионального образования. 2015. №2 (08). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kachestva-i-razvitie-professionalnyh-obrazovatelnyh-organizatsiy> (Дата обращения: 02.05.2022).
28. Алисова, О. Чему учит история банкротства Enron? Лекция С. Гуриева. [Электронный ресурс] / О. Алисова. – Режим доступа: <https://slon.ru/calendar/event/875884/> (Дата обращения: 10.05.2022).

29. Антонова, И.И. Создание и совершенствование региональной системы всеобщего управления качеством: принципы, структура и функции / И.И. Антонова // Вестник РАЕН. – 2015. – Т. 15. – № 2. – С. 56–62.
30. Ануфриева, Н.И. Патология организации [Электронный ресурс] / Н.И. Ануфриева. – Режим доступа: http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2006_12/Anufrieva.htm (Дата обращения: 10.05.2022).
31. Балакина, Н.Г. «Качество управления» как научная категория / Н.Г. Балакина // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2006. – № 13. – 5 с.
32. Белобрагин, В.Я. Качество. Введение в науку об управлении качеством: учебное пособие / В.Я. Белобрагин. – М.: Стандарты и качество, 2013. – 467 с.
33. Бир, С. Мозг фирмы / С. Бир. – М.: Либроком, 2009.
34. Борейшо, А.А. Анализ качества менеджмента организации на основе нейросетевого программирования / А.А. Борейшо // Электронный научный журнал. – 2022. – №1 (49). – С. 38–40. – URL: <http://co2b.ru/uploads/enj.2022.01.pdf>
35. Борейшо, А.А. Взаимосвязь понятий качества, результативности и эффективности менеджмента социально-экономической системы / А. А. Борейшо // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь. – 2022. – С. 64–68.
36. Борейшо, А.А. Головцова И. Г. Методологические основы оценки качества менеджмента в организации / А. А. Борейшо, И. Г. Головцова // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. - № 5(131) – С. 237–240.
37. Борейшо, А.А. Инструментарий оценки качества менеджмента по функциям управления / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 4. – С. 4–16.
38. Борейшо, А.А. Инструментарий оценки качества менеджмента: функциональный подход / А. А. Борейшо // Век качества. – 2021. – №4. – С. 153–184.

39. Борейшо, А.А. Качество менеджмента и характеристика автоютильности в организациях / А.А. Борейшо // Вестник академии знаний. – 2019. – № 34 (5). – С. 50–55.
40. Борейшо, А.А. Качество менеджмента: внешняя и внутренняя определенность / А. А. Борейшо // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 46–52.
41. Борейшо, А.А. Качество менеджмента: методические подходы к измерению и инструментарий оценки: монография/ А. А. Борейшо, А. Н. Цветков – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 134 с.
42. Борейшо, А.А. Качество менеджмента: опыт дефиниций / А.А. Борейшо // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36 (4). – С. 39–46.
43. Борейшо, А.А. Качество менеджмента: опыт теоретического осмысления / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 10. – С. 40–47 DOI: <https://doi.org/10.24158/per.2018.10.5>
44. Борейшо, А.А. Качество менеджмента: оценка с помощью проверки степени использования стандартов систем менеджмента / А.А. Борейшо // Век качества. – 2021. – № 2. – С. 41–51.
45. Борейшо, А.А. Качество управления в сфере услуг / А.А. Борейшо, А.Д. Колбина // Наука и мир. – 2022 – № 8 (108). – С. 45–47.
46. Борейшо, А.А. Квалиметрическая оценка качества менеджмента / А.А. Борейшо // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. – 2022. – № 1. – С. 70–75.
47. Борейшо, А.А. Квалиметрический анализ показателей качества менеджмента / А.А. Борейшо, М.В. Саламатова // Научные исследования современных проблем развития России: цифровая трансформация экономики. Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета 17 февраля 2022 года. Под редакцией Е.А. Горбашко. Санкт-Петербург, 2021. – С. 589–592.

48. Борейшо, А.А. Квалиметрический подход в оценке качества в сфере услуг / А.А. Борейшо, А.Д. Колбина // Наука и мир. – 2022. – № 10 (110). – С. 45–46
49. Борейшо, А.А. Комплексный подход к оценке качества менеджмента организации / А.А. Борейшо // Петербургский экономический журнал. – 2021. – № 4. – С. 43–54.
50. Борейшо, А.А. Латентное качество менеджмента: инверсность иерархий / А.А. Борейшо, А.Н. Цветков // Век качества. – 2020. – № 1. – С. 67–80.
51. Борейшо, А.А. Латентное качество менеджмента: организационный иммунодефицит / А.А. Борейшо // Вестник академии знаний. – 2020. – № 37 (2). – С. 50–55.
52. Борейшо, А.А. Латентное качество менеджмента: патологичность / А. А. Борейшо // Век качества. – 2019. – №3. – С. 70–85.
53. Борейшо, А.А. Методологические основы оценки качества менеджмента в социально-экономических системах: монография / А. А. Борейшо – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – 297 с.
54. Борейшо, А.А. Области применения терминов «управление» и «менеджмент» / А.А. Борейшо // Наука и мир. – 2022. – № 8 (108). – С. 47–48.
55. Борейшо, А.А. Организационный иммунитет как фактор принятия управленческих решений при формировании особых экономических зон / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: экономика. – 2013. – № 7 (66). – С. 24–29.
56. Борейшо, А.А. Оценка качества выполнения функции менеджмента «организация» в социально-экономических системах / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров: сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 02–06 октября 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет – 2020. – С.195-201.
57. Борейшо, А.А. Оценка качества менеджмента как условие рационального производства / А. А. Борейшо // Национальная концепция

качества: государственная и общественная защита прав потребителей: Сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 30 сентября 2019 года / Под редакцией Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью "Редакционно-издательский центр "КУЛЬТ-ИНФОРМ-ПРЕСС", 2019. – С. 256-260. – EDN EHSCFP.

58. Борейшо, А.А. Оценка качества менеджмента организации: обзор зарубежной научной литературы / А. А. Борейшо, И. Г. Головцова // Современные технологии управления. — 2022 – №2 (98). - Номер статьи: 9810. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/9810/>

59. Борейшо, А.А. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3–1. – С. 17-22.

60. Борейшо, А.А. Понятие патологии менеджмента: генезис и основание для идентификации / А. А. Борейшо // Горизонты Экономики. – 2021. – № 4(63). – С. 12–23.

61. Борейшо, А.А. Понятия результативности и эффективности деятельности организации / А. А. Борейшо // Международная заочная научно-практическая конференция Наука и образование в XXI веке. Электронный научный журнал. – 2021. – №9 (47). – С. 71–74.

62. Борейшо, А.А. Процессный подход в управлении качеством / А. А. Борейшо // Наука и мир – 2022. - № 9 (109). – С.52-54

63. Борейшо, А.А. Результативность объекта управления и качество менеджмента / А.А. Борейшо // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6 (131). – С. 836–844.

64. Борейшо, А.А. Результативность функционирования предприятия как индикатор качества менеджмента / А.А. Борейшо // Век качества. – 2019. – № 2. – С. 43–60.

65. Борейшо, А.А. Результатный подход в оценке качества управления / А.А. Борейшо // Наука и мир. – 2022. – № 10 (110). – С. 42-44.

66. Борейшо, А.А. Роль особых экономических зон в формировании инновационного менталитета населения / А.А. Борейшо, А.Н. Цветков // Социология науки и технологий. – 2011. – Т. 2. – № 1. – С. 75–82.
67. Борейшо, А.А. Совершенствование качества управления в организации на основе стандартизации / А.А. Борейшо, А.Д. Колбина // Наука и мир. – 2022. – № 9 (109). – С. 49–51.
68. Борейшо, А.А. Стандартизация систем менеджмента как фактор качества управления / А. А. Борейшо // Национальные концепции качества: техническое регулирование и стандартизация в развитии цифровой экономики: Сборник материалов и докладов Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 04–05 октября 2021 года / Под редакцией В.В. Окрепилова, Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2021. – С. 233–238.
69. Борейшо, А.А. Стандартный подход к оценке качества управления проектом / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Сборник научных трудов; под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора А. А. Петрова; Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет. – 2020. – С. 270–281.
70. Борейшо, А.А. Становление и развитие синтезирующих идей в современном менеджменте: монография/ А. Н. Цветков, А. А. Борейшо – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 169 с.
71. Борейшо, А.А. Теоретические и методологические основы формирования качества управления в организациях: монография / А. А. Борейшо – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – 171 с.
72. Борейшо, А.А. Терминологические аспекты понятий «качество управления» и «качество менеджмента» в организации / А. А. Борейшо // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – №8 (134) – С. 126–130.
73. Борейшо, А.А. Управление качеством и качество управления в организации / А. А. Борейшо // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – №9 (135) – С. 81–83.

74. Борейшо, А.А. Функциональный подход к оценке качества менеджмента / А. А. Борейшо // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2021. – № 10. – С. 4–6.
75. Борейшо, А.А. Явное и латентное качество менеджмента: проявления и индикаторы / А. А. Борейшо // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7 (132). – С. 859–864.
76. Боссиди, Л. Исполнение: система достижения целей / Л. Боссиди, Р. Чаран: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Интеллектуальная Литература, 2016. – 324 с.
77. Брайан, Г. В тени культуры / Г. Брайан // Будущее науки в XXI веке. Следующие пятьдесят лет / под ред. Дж. Брокмана; пер. с англ. Ю.В. Букановой. – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2011. – 54 с.
78. Бузгалин, А.В. Теория социально-экономических трансформаций (Прошлое, настоящее, будущее экономик «реального социализма» в глобальном постиндустриальном мире) / А.В. Бузгалин, А.И. Колганов. – М.: ТЕИС, 2003. – 356 с.
79. Бэγγюли, Ф. Управление проектом: пер. с англ. / Ф. Бэγγюли. – М.: Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 202 с.
80. Ватолкина, Н.Ш. История управления качеством / Н.Ш. Ватолкина, Т.А. Салимова. – М.: КноРус, 2005.
81. Вашко, Т.А. Обеспечение качества управления: от теории к практике: монография / Т.А. Вашко. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 114 с.
82. Вести. RU. Экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vestifinance.ru/articles/110427> (Дата обращения: 22.05.2022).
83. Виноградов, Л.В. Применение цифровых технологий в управлении / Л.В. Виноградов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 2.
84. Виноградов, Л.В. Совершенствование квалиметрических методов оценки качества продукции и услуг / Л.В. Виноградов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1.

85. Виноградов, Л.В. Средства и методы управления качеством: практикум для проведения практических и семинарских занятий / Л.В. Виноградов. – СПб.: Изд. СПбГЭУ, 2019.
86. Виноградов, Л.В. Экономико-математические методы в управлении качеством: монография / Л.В. Виноградов, В.С. Бурыйлов, В.П. Семенов. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 298 с.
87. Винокуров, В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 9–19.
88. Винокуров, В.А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В.А. Винокуров, А.В. Винокуров // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. – С. 68–73.
89. Вокабула. Энциклопедии, словари, справочники – онлайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.xn--80aacc4bir7b.xn--p1ai/http://www.xn--80aacc4bir7b.xn--p1ai> (Дата обращения: 02.05.2022).
90. Волгушева, А.А. Социально-экономические системы общества [Электронный ресурс] / А.А. Волгушева // Center-УФ. – Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/stat/socialno-ekonomicheskie-sistemy-obshchestva.php> (Дата обращения: 11.05.2022).
91. Воробьев, С. Выдавить из себя сатрапа / С. Воробьев // Harvard Business Review Россия. – 2012. – Июнь-июль. – 32 с.
92. Гличев, А.В. Качество, эффективность, нравственность: учеб. пособие / А.В. Гличев. – М.: ООО «Премиум Инжиниринг», 2009.
93. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции / А.В. Гличев. – М.: РИА «Стандарты и качество», 1998.
94. Головцова, И.Г. Оценка качества менеджмента организации: обзор зарубежной научной литературы / И.Г. Головцова, А.А. Борейшо // Современные технологии управления. – 2022. – № 2 (98).

95. Головцова, И.Г. Причины возникновения патологий менеджмента в современных организациях / И.Г. Головцова, Е.Ю. Плешакова // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 11 (129). – С. 70–75.
96. Горбашко, Е.А. Методика оценки качества управления организацией / Е.А. Горбашко, Е.В. Азими́на, Е.Ю. Плешакова, А.Н. Цветков // Стандарты и качество. – 2018. – № 2. – С. 50–54.
97. Горбашко, Е.А. Методика оценки качества управления организацией / Е.А. Горбашко, Е.В. Азими́на, Е.Ю. Плешакова, А.Н. Цветков // Стандарты и качество. – 2018. – № 2. – С. 50–54.
98. Горбашко, Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2014. – 463 с.
99. Горбашко, Е.А. Управление качеством и конкурентоспособностью / Е.А. Горбашко. – СПб.: СПбГУЭФ, 2008.
100. Горбашко, Е.А. Формирование оптимальной стратегии качества организации в условиях цифровизации: монография / Е.А. Горбашко, Л.В. Виноградов, Т.И. Леонова, В.С. Бурылов. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 181 с.
101. Градобоев, Е.В. Проблема классификации методов оценки эффективности функционирования организации / Е.В. Градобоев // Известия ИГЭА. – 2007. – № 2 (52). – С. 58–61.
102. Грицанов, А.А. Новейший философский словарь / А.А. Грицанов. – Минск, 1999.
103. Гукасян, З.О. Формирование системы оценки качества управления на предприятии на принципах равновесия экономических интересов: дис. ... канд. экон. наук / З.О. Гукасян. – Краснодар, 2008. – 195 с.
104. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт: пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
105. Дело концерна «Энрон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fraudsa.ru/glavnaya/98-delo-koncерна-yenron.html> (Дата обращения: 10.05.2022).

106. Демиденко, Д.С. Экономическая модель оптимизации качества / М.С. Бабарин, Д.С. Демиденко, Т.И. Леонова // Стандарты и качество. – 2013. – № 7 (925). – С. 66–72.
107. Деминг, Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь: Изд. фирма «Альба», 1994.
108. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
109. Друкер, П. Посткапиталистическое общество // Новая индустриальная волна на Западе. – М.: Academia, 1999. – С. 91.
110. Дэвид, Д. Большой толковый социологический словарь / Д. Дэвид, Дж. Джери. – М.: Вече ; АСТ, 1999.
111. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. – Режим доступа: <https://rcsme.ru/ru/statistics> (Дата обращения: 04.05.2022).
112. Елохов, А.М. Управление качеством. Часть II. Система менеджмента качества: учебное пособие: в 2 ч. / А.М. Елохов, Т.А. Арбузова; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Пермь, 2020. – 188 с.
113. Ефимова, Е.Г. Модель оценки стратегической перспективности организации на основе принадлежности к новой управленческой парадигме / Е.Г. Ефимова // Вестник ИНЖЭКОНа. – Серия: Экономика. – 2011. – № 1 (44). (Экономика). – С. 39–43.
114. Ефимова, Е.Г. Оценка стратегической перспективности промышленного предприятия на основе инновационной управленческой парадигмы: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Г. Ефимова. – СПб., 2011. – 178 с.
115. Жукова, А.Г. Развитие сектора государственного управления на основе менеджмента качества: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / А.Г. Жукова. – СПб., 2020. – 318 с.
116. Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru> (Дата обращения: 22.05.2022).

117. Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М.: Изд-во КСЭИ, 2012. – 231 с.
118. Захаров, Н.Л. Сервильная команда (клиентела) / Н.Л. Захаров // Персонал Микс. – 2007. – № 6. – С. 39–40.
119. Зборовский, Г.Е. Общая социология / Г.Е. Зборовский. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Гардарики, 2004. – 592 с.
120. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
121. Злобина, Н.В. Качество управления: учебное пособие / Н.В. Злобина, К.Н. Савин, Е.В. Нижегородов. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 124 с.
122. Ивасенко, А.Г. Управление проектами / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 327 с.
123. Игольникова, И.В. Оценка качества управления в современной России на федеральном, региональном и муниципальном уровнях [Электронный ресурс] / И.В. Игольникова // Гуманитарные научные исследования. – 2013. – № 8. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/08/3645> (Дата обращения: 11.04.2022).
124. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д.А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.
125. Интервью с Филиппом Розенцвейгом [Электронный ресурс] // Секрет фирмы. – 2008. – № 41 (273). – Режим доступа: <https://www.markus.spb.ru/avtoritet/rozencveig-sf.shtml> (Дата обращения: 10.05.2022).
126. Иняц, Н. Малая энциклопедия качества / Н. Иняц // Современная история качества: в 3 ч. / под общ. ред. Ю.В. Василькова и Н.Н. Анискиной; пер. с хорв. Л.Н. Белинькой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – Ч. III. – 17 с.

127. Калейчик, М.М. Квалиметрия / М.М. Калейчик. – 4-е изд., стереотип. – М.: МГИУ, 2006. – 200 с.
128. Калита, Т.В. Проблемы оценки качества управления предприятий / Т.В. Калита // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 29. – С. 79–86.
129. Камынина, Н.Р. Повышение качества государственного управления недвижимым имуществом организаций в условиях цифровой экономики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н.Р. Камынина. – СПб., 2019. – 403 с.
130. Кантер, Р.М. Сильные компании делают не только деньги [Электронный ресурс] // Большие идеи. – Режим доступа: <https://big-i.ru/management/strategiya/a11166> (Дата обращения: 10.05.2022).
131. Кантер, Р.М. Рубежи менеджмента: Книга о современной культуре управления): пер. с англ. В.А. Спичкин / Р.М. Кантер — М.: Олимп-Бизнес, 1999. — 302 с.
132. Качество государственного управления в странах мира [Электронный ресурс] // Гуманитарный портал. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/governance-matters/governance-matters-info> (Дата обращения: 01.05.2022).
133. Качество менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wikiznanie.ru/wikipedia/index.php/> (Дата обращения: 09.05.2022).
134. Качество менеджмента: современные оценки и социальные эффекты: сборник статей научно-практической конференции / Под общ. ред. С.А. Баркова, А.В. Маркеевой. – М.: МАКС Пресс, 2018. – 116 с.
135. Качество управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekcija/Kachestvo_upravlenie (Дата обращения: 09.05.2022).
136. Кикель, П.В. Краткий энциклопедический словарь философских терминов / П.В. Кикель, Э.М. Сороко. – 2-е изд. – Минск: БГПУ, 2008. – 266 с.
137. Киселев, Э.В. Квалиметрические методы оценки качества: конспект лекций / Э.В. Киселев, М.Е. Ильина. – Рыбинск, 2015. – 52 с.

138. Кислинская, М.В. Оценка систем управления как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук / М.В. Кислинская. – Самара, 2011. – 172 с.

139. Классификация систем [Электронный ресурс] // Исследование в современном управлении. – Режим доступа: http://bookwu.net/book_issledovanie-v-sovremennom-upravlenii_830/25_4.3-klassifikaciya-sistem (Дата обращения: 10.05.2022).

140. Климкович, Н.И. Оценка эффективности функционирования организации / Н.И. Климкович // Планово-экономический отдел. – 2012. – № 9. – С. 31–46.

141. Колбина, А.Д. Исследование особенностей управления качеством в сфере услуг в условиях цифровой экономики / А.Д. Колбина // Информатизация образования и методика электронного обучения: цифровые технологии в образовании: материалы V Международной научной конференции. Красноярск, 21–24 сентября 2021 года / под общ. ред. М.В. Носкова. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2021. – С. 241–244. – EDN ULLNCG.

142. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие – нет / Дж. Коллинз. – М.: Манн, Иванов, Фарбер, 2016.

143. Комаров, С.В. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению [Электронный ресурс] / С.В. Комаров, С.И. Кордон // Экономика. Социология. Менеджмент. – 2000. – № 1. – С. 44–49. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/764/169/1217/008.КОМАРОВ.pdf> (Дата обращения: 10.04.2022).

144. Комлев, Н.Г. Словарь иностранных слов / Н.Г. Комлев. – М.: Эксмо, 2006. 669 с.

145. Кордон, С.И. Организационная патология / С.И. Кордон. – Пермь, 1997.

146. Королев, В.И. Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения / В.И. Королев // Управленческие науки. – 2017. – № 1. – С. 69–74.

147. Корпоративные скандалы, которые повлияли на системы (модели) корпоративного управления в ЕС [Электронный ресурс] // Особенности корпоративного управления в странах ЕС. – Режим доступа: https://studbooks.net/1502231/menedzhment/korporativnye_skandaly_kotorye_povliyali_sistemy_modeli_korporativnogo_upravleniya (Дата обращения: 22.05.2022).

148. Коршунова, Е.А. Качество менеджмента: объекты, принципы, методология оценки / Е.А. Коршунова // Качество. Инновации. Образование. – 2003. – № 4. – С. 26–30.

149. Котарбинский, Т. Трактат о хорошей работе / Т. Котарбинский. – М.: 1975.

150. Котиева, Ю. Выбор метода и показателей для оценки качества менеджмента промышленного предприятия / Ю. Котиева, А. Быстров, А. Есина // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). – 2015. – № 3. – С. 392–398.

151. Красовский, Ю. Управленческие отношения в организации: патологии управленческих позиций / Ю. Красовский // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 10, октябрь. – С. 24–32.

152. Крысова, Е.В. Феномен качества управления: философское осмысление и актуализация в современном обществе: монография / Е.В. Крысова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. – 163 с.

153. Кудрявцева, Т. Зачем нужны тираны / Т. Кудрявцева // Дилетант. – 2013. – № 10, октябрь. – С. 24–27.

154. Кузьмин, О. Индикаторы в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / О. Кузьмин // nalogovnet.com, 2011. – Режим доступа: http://www.nalogovnet.com/ru/stat_st.php?x=174 (Дата обращения: 22.05.22).

155. Кузьмина, С.Н. Использование методов математического моделирования и инструментов экономики качества для обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем / С.Н. Кузьмина, Н.В. Андросенко // Интернет-журнал науковедение. – 2014. – № 6 (25). – 147 с.

156. Куприна, О. Что такое СРО и для чего она нужна [Электронный ресурс] // Реестр СРО. – Режим доступа: <https://www.reestr-sro.ru/articles/chto-takoe-sro> (Дата обращения: 02.05.2022).

157. Кухарчук, Д.В. Словарь терминов [Электронный ресурс] // Социология, 2015. – Режим доступа: https://studme.org/1190061525413/sotsiologiya/slovar_terminov_sotsiologiya (Дата обращения: 10.05.2022).

158. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лapidус. – М.: Новости, 2002. – 432 с.

159. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007.

160. Левшина, В.В. Совершенствование качества управления проектной организации на уровне ее доходных договоров / В. В. Левшина, А. С. Цой // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11(124). – С. 1221-1225. – DOI 10.34925/EIP.2020.124.11.242. – EDN FBRQTE.

161. Леонова, Т.И. Векторный подход при оценке и оптимизации качества объектов / Л.В. Виноградов, Ю.А. Калажокова, Т.И. Леонова // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 10 (52). – С. 27–31.

162. Леонова, Т.И. Взаимосвязь корпоративной культуры и менеджмента качества в организации / Т.И. Леонова, А.С. Горбунов // Современная экономика: проблемы и решения. 2012. – Т. 6 – С. 137–146.

163. Леонова, Т.И. Направления развития стандартизации в области экономики качества / Т.И. Леонова, Э.Э. Мамедов // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2017. – № 4 (38). – С. 8–12.

164. Леонова, Т.И. Экономическая модель управления рисками на предприятии / Т.И. Леонова, Д.С. Демиденко, Е.Д. Малевская-Малевич, О.Ю. Орлова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технология. – 2017. – № 2, ч. 2.

165. Линделл, Д. В России нашлось почти 400 тыс. компаний без сотрудников / Д. Линделл, Ю. Лымарь, Е. Копалкина // РБК. – 2018. – (Дата обращения: 21.03.22).

166. Лисицын, Д. В мире бизнеса не все в порядке с мышлением. Интервью с Ф. Розенцвейгом / Д. Лисицын // Секрет фирмы. – 2008. – № 41 (237). – С. 52–53.

167. Луман, Н. Социальные системы. Очерк общей теории / Н. Луман; пер. с нем. И.Д. Газиева; под ред. Н.А. Головина. – СПб.: Наука, 2007. – 832 с.

168. Люханова, С.В. Качество и эффективность управления: отличия и взаимосвязь / С.В. Люханова, Н.М. Морозов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 124–129.

169. Лях, В.И. Общая социология: курс лекций [Электронный ресурс] / В.И. Лях. – Тула, 2010. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/7139542/> (Дата обращения: 11.05.2022).

170. Майталь, Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Ш. Майталь; пер. с англ. – М.: Дело, 1996.

171. Макаров, В.В. Влияние качества услуг на повышение конкурентоспособности предприятия / В.В. Макаров, С.А. Сеница // Журнал правовых и экономических исследований. – 2015. – № 1. – С. 146–149.

172. Максимова, И.Н. Всеобщее управление качеством: учеб. пособие / И.Н. Максимова. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 248 с.

173. Мамедов, Э.Э. Квалиметрическая оценка эффективности управления предприятием при модернизации: монография / Э.Э. Мамедов, Я.Г. Бучаев, М.М. Гаджиев, Т.И. Леонова. – Махачкала: АЛЕФ, 2018.

174. Мамедов, Э.Э. Формирование моделей экономического управления качеством для обеспечения устойчивого развития организации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Э.Э. Мамедов. – СПб., 2020. – 346 с.

175. Манакова, И.А. Система менеджмента качества как основа устойчивого развития предприятия / И.А. Манакова, Е.Н. Савчик // ЦИТИСЭ. – 2019. – № 4 (21). – С. 183–194.

176. Манушин, Д.В. Уточнение понятия «методология» / Д.В. Манушин // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 16. – С. 41–60.
177. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.:Издательство политической литературы, 1965. – Т. 20, 547 с.
178. Маслов, Д. Сравнительный анализ мировых премий по качеству / Д. Маслов, Э. Белокоровин // Стандарты и качество. – 2005. – № 5. – С. 27–34.
179. Матренина, Л.Ф. Философия качества: современные подходы / Л.Ф. Матренина // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2012. – № 182. – С. 46–51.
180. Матусевич, А. О менеджменте качества и качестве менеджмента [Электронный ресурс] / А. Матусевич. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1557117-o-menedzhmente-kachestva-i-o-kachestve-menedzhmenta> (Дата обращения: 19.05.2022).
181. Машкин, В. Проблема оценки качества менеджмента / В. Машкин // Всё о качестве. Отечественные разработки. – 2004. – № 4 (31).
182. Международные стандарты систем менеджмента, обеспечивающие качество, безопасность и конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studme.org/1131062221321/menedzhment/mezhdunarodnye_standarty_sistem_menedzhmenta_obespechenie_kachestvo_bezopasnost_konkurentosposobnost (Дата обращения: 13.05.2022).
183. Меры качества. Измерение и оценка качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.net/1362687/ekonomika/mery_kachestva_izmerenie_otsenka_kachestva (Дата обращения: 20.04.2022).
184. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: Дело, 2005.
185. Методология оценки уровня качества продукции [Электронный ресурс] // Управление качеством. – 2018. – №4 – Режим доступа: https://bstudy.net/609789/ekonomika/metodologiya_otsenki_urovnya_kachestva_produktsii (Дата обращения: 21.04.2022).

186. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием: монография / колл. авторов; под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 146 с.

187. Милов, Г. Не сердите подчиненных. Они найдут способ свести счеты / Г. Милов // Ведомости от 03.05.06 – С. 1–7.

188. Минтруд: для 85% россиян работа приносит стресс и болезни [Электронный ресурс] // Life. – 2016. – 12.10.2016 – Режим доступа: https://life.ru/t/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B5/912872/mintrud_dlja_85_rossiian_rabota_prinosit_striess_i_boliezni (Дата обращения: 18.05.2022).

189. Михеева, С.В. Некоторые аспекты оценки качества управления / С.В. Михеева // Стандарты и качество. – 2003. – № 3. – С. 29–31.

190. Мишин, В.М. Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) / В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 14 с.

191. Мкртчян, Т.Р. Применение инструментов экономики качества для оценки уровня менеджмента предприятия легкой промышленности / Т.Р. Мкртчян, О.О. Боглюкова // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2016. – № 1. – С. 117–121.

192. Мотышина, М.С. Исследование систем управления: учебное пособие / М.С. Мотышина, В.Е. Кантор. – СПб.: БИЭПП, 2015. – 248 с.

193. Несовместимости личности с функцией, как особый вид организационной патологии [Электронный ресурс] // Сибирский межрегиональный учебный центр, 2019. – Режим доступа: <https://inter-regional.ru/news/upravlenie-personalom/nesovmestimosti-lichnosti-s-funksiej-kak-osobyj-vid-organizatsionnoj-patologii> (Дата обращения: 14.05.2022).

194. Нечепуренко, Т. Организационные патологии – болезни российских предприятий [Электронный ресурс] / Т. Нечепуренко. – Режим доступа:

<http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1705957/> 2015 (Дата обращения: 10.05.2022).

195. Окрепилов, В.В. Менеджмент качества: учебник / В.В. Окрепилов. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.

196. Окрепилов, В.В. Всеобщее управление качеством / В.В. Окрепилов. – СПб.: СПГУЭФ, 1996.

197. Окрепилов, В.В. Инструменты экономики качества: устойчивое развитие «умного города» в условиях цифровых трансформаций экономики / В.В. Окрепилов, С.Н. Кузьмина, С.В. Кузнецов // Международная научная конференция «Цифровая трансформация производства, инфраструктуры и услуг». – СПб, 2018. – 11 с.

198. Окрепилов, В.В. Система построения интегральных показателей для оценки деятельности органов государственной исполнительной власти / В.В. Окрепилов, Т.Р. Мкртчян; под науч. ред. С.В. Кузнецова // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем: сб. научн. трудов ИПРЭ РАН. – СПб.: ГУАП, 2018. – № 42. – С. 34–40.

199. Окрепилов, В.В. Эволюция качества / В.В. Окрепилов. – СПб.: Наука, 2008.

200. Окрепилов, В.В. Система построения интегральных показателей для оценки деятельности органов государственной исполнительной власти / В.В. Окрепилов, Т.Р. Мкртчян; под науч. ред. С.В. Кузнецова // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем: сб. научн. трудов / ИПРЭ РАН. – СПб.: ГУАП, 2018. – № 42. – С. 34–40.

201. Операционализм [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Википедия». – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Операционализм> (Дата обращения: 14.05.2022).

202. Оппортунизм в структуре социально-трудовых отношений. Монография / кол. авторов; под ред. В.И. Беляева, А.Н. Мельникова, Р.А. Самсонова. – Барнаул: ИП Колмогоров И.А. (Изд-во «Концепт»), 2015. – 236 с.

203. Определение социально-экономической системы [Электронный ресурс] // Академик. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/102101> (Дата обращения: 10.05.2022).

204. Организационные патологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.actually.pro/pathologies.html> (Дата обращения: 14.05.2022).

205. Орлова, Н.В. Систематизация подходов к оценке эффективности деятельности организации: магистерская диссертация / Н.В. Орлова. – СПб.: СПбГЭУ, 2012. – 93 с.

206. Основы менеджмента: учебник / А.Н. Цветков [и др.]: под ред. Е.А. Горбашко, А.Н. Цветкова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – С. 13.

207. Основы управления качеством: учебное пособие / В.Я. Дмитриев, Т.А. Борисова; под ред. Е.С. Ивлевой; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. — 185 с.

208. Официальный сайт «Википедия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (Дата обращения: 10.05.2022).

209. Парсонс, Т. Социальные системы / Т. Парсонс // Вопросы социальной теории. – 2008. – Т. II. – Вып. 1 (2). – С. 38–71.

210. Патваканов, С.С. Формирование системы оценки качества управления производством (на примере предприятий машиностроения): дис. ... канд. экон. наук / С.С. Патваканов. – М., 2008. – 160 с.

211. Патологии организации [Электронный ресурс] // Теория организации и организационное проектирование, 2018. – Режим доступа: https://bstudy.net/610707/ekonomika/patologii_organizatsii (Дата обращения: 10.05.2022).

212. Патология [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Википедия». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F> (Дата обращения: 13.05.2022).

213. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса: учебное пособие / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – М.: Дело, 2000. – 280 с.
214. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер. с англ. – М., 1986.
215. Плешакова, Е.Ю. Патологии менеджмента в стратегическом управлении организацией / Е.Ю. Плешакова // Формирование рыночной экономики. Спецвыпуск: «Стратегические императивы современного менеджмента». – 2012. – Т. 1. – С. 367–377.
216. Плешакова, Е.Ю. Патологии менеджмента современных организаций / Е.Ю. Плешакова // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2016. – № 6 (99). – С. 72–75.
217. Помитов, С.А. О сущности социально-экономической системы [Электронный ресурс] / С.А. Помитов // ЕК portal. – Режим доступа: <http://www.ekportal.ru/page-id-1774.html> (Дата обращения: 17.05.2022).
218. Пономарева, Т.Г. Политические институты и их эволюция: учебное пособие / Т.Г. Пономарева. – СПб.: ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. – 240 с.
219. Понятие и виды социально-экономических систем [Электронный ресурс] // Студопедия, 2015. – Режим доступа: https://studopedia.ru/6_151054_ponyatie-i-vidi-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem.html (Дата обращения: 10.05.2022).
220. Понятие социальной системы. Структура и типология общества [Электронный ресурс] // Общество как социальная система. – Режим доступа: https://studbooks.net/684181/sotsiologiya/ponyatie_sotsialnoy_sistemy_struktura_tipologiya_obschestva (Дата обращения: 19.05.2022).
221. Поршнев, А.Г. Менеджмент: Теория и практика в России: раздел 12.2 / А.Г. Поршнев; под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД «ФБК-ПРЕСС», 2003. – 528 с.
222. Премия Правительства РФ в области качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vniis.center.ru/qualityaward/cotnents> (Дата обращения: 14.05.2022).

223. Пригожин, А.И. По-взрослому / А.И. Пригожин // Ведомости. – 2007. – 28 февраля. – С. 1–7.
224. Пригожин, А.И. Россия больна кратократией / А.И. Пригожин // Ведомости. – 2012. – 24 сент. – С. 1–4.
225. Пригожин, А.И. Возрождение республики / А.И. Пригожин // Ведомости. – 2011. – от 12 сент. – С. 1–4.
226. Пригожин, А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
227. Пригожин, А.И. Деловая макрокультура: мутоды развития / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2017. – № 1. – С. 114-127
228. Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – С. 138.
229. Пригожин, А.И. Социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Наука, 1980. – С. 123.
230. Пригожин, А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А.И. Пригожин. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010.
231. Прохоров, Ю.А. К определению понятия «организационная патология» / Ю.А. Прохоров // Управленческое консультирование нововведений (индивид в организации): сб. трудов. Вып. 4 / ВНИИ системных исследований. М., 1990.
232. Пужаев, А.В. Управленческие решения: учеб. пособие / А.В. Пужаев. – СПб.: СПбГИЭУ, 2005. - 136 с.
233. Поршнева, А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / А.Г. Поршнева. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/kachestvo_menedzhmenta/ (Дата обращения: 09.05.2022).
234. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием: монография / под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. – М.: РУСАЙНС, 2017. – 182 с.
235. Рапопорт, В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации) / В.Ш. Рапопорт. – М.: Экономика, 1988.

236. Расчет накладных расходов [Электронный ресурс] // Современный предприниматель. – Режим доступа: <https://spmag.ru/articles/raschet-nakladnyh-rashodov> (Дата обращения: 12.05.2022).

237. Ребрин, Ю.И. Управление качеством: учебное пособие / Ю.И. Ребрин. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 174 с.

238. Рейтинг стран мира по индексу человеческого развития [Электронный ресурс] // Гуманитарный портал. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index> (Дата обращения: 14.05.2022).

239. Рейтинг стран мира по уровню процветания [Электронный ресурс] // Гуманитарный портал. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/legatum-prosperity-index/info> (дата обращения: 14.05.2022).

240. Рикардо, Д. Сочинения. Т. 1 / Д. Рикардо. – М., 1965.

241. Робертсон, Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте / Б. Робертсон; пер. с англ. Е. Ряхиной. – М.: Эксмо, 2018. – 256 с.

242. Рожков, Н.Н. Квалиметрические методы и модели комплексного оценивания качества услуг в социальной сфере: дис. ... д-ра техн. наук: 05.02.23 / Н.Н. Рожков. – СПб., 2011. – 376 с.

243. Российские и зарубежные компании ценят в менеджерах совершенно разные качества. Результаты анализа компетенций 2800 российских и западных управленцев [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/02/08/676620-rossiiskie-zarubezhnie-kompanii> (Дата обращения: 16.05.2022).

244. Россия в цифрах – 2017: крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2017. – 511 с.

245. Россия в цифрах – 2018: крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2018. – 522 с.

246. Россия в цифрах – 2021: крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2021.

247. Русаков, А.В. Организационные патологии и их анализ через призму теории жизненных циклов организации / А.В. Русаков // Оригинальные исследования. – 2019. – Т. 9. – № 11. – С. 48–107.

248. Рымкевич, О.А. Ключевые патологии в управлении организациями / О.А. Рымкевич // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 18. – С. 26–34.

249. Рыночная и экономическая добавленная стоимости [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.russika.ru/t.php?t=4645> (Дата обращения: 24.05.2022).

250. Саати, Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т.Л. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

251. Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – 6-е изд. перераб. – М.: Омега-Л, 2013.

252. Самсонова, М.В. Всеобщее управление качеством: учебное пособие / М.В. Самсонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 232 с.

253. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard.html> (Дата обращения: 24.05.2022).

254. Свиткин, М.З. От менеджмента качества к качеству менеджмента / М.З. Свиткин // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 4. – С. 18–22.

255. Свиткин, М.З. От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 7. – С. 74–79.

256. Севостьянов, Д.А. Иерархические и инверсивные отношения в структуре активности человека / Д.А. Севостьянов // Философия науки. – 2008. – № 4 (39). – С. 98–111.

257. Севостьянов, Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография / Д.А. Севостьянов; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. – 287 с.

258. Семенов, В.П. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / В.П. Семенов, Л.В. Виноградов, В.С. Бурьлов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 220 с.

259. Семлер, Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире / Р. Семлер. – М.: Добрая книга, 2007.

260. Семь крупнейших корпоративных скандалов [Электронный ресурс] // Финам, 2015. – Режим доступа: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/sem-krupneyshix-korporativnyx-skandalov-20151022-140150/> (Дата обращения: 22.05.2022).

261. Ситго, С. Изучение производственной системы «Тойоты» с точки зрения организации производства / С. Ситго. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 312 с.

262. Скотт, Э. Новая корпоративная «кухня» / Э. Скотт // Harvard Business Review. – 2012. – Сентябрь. – С. 43–52.

263. Скотт, Э., Синк, Д. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Синк Д. Скотт. – М.: Изд-во: Прогресс, 1989. – 528 с.

264. Скрипко, Л.Е. Интегрированные системы управления: учебное пособие / Л.Е. Скрипко. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 72 с.

265. Скрипко, Л.Е. Проектирование системы менеджмента качества на предприятии: учебное пособие / Л.Е. Скрипко. – СПб., 2018. – 112 с.

266. Совокупная доходность акционеров (TSR) [Электронный ресурс] // KPI & Balanced Scorecard – Ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей. – Режим доступа: <http://balanced-scorecard.ru/vbm/method/230> (Дата обращения: 13.05.2022).

267. Солодкая, М.С. Надежность, эффективность, качество систем управления / М.С. Солодкая // «Credo». – 1999. – № 5 (17).

268. Социальная организация как вид социальной системы. Типы социальных организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cribs.me/psikhologiya-lichnosti/sotsialnaya-organizatsiya-kak-vid-sotsialnoi-sistemy-tipy-sotsialnykh-organizatsii> (Дата обращения: 10.05.2022).

269. Социальная система [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Википедия». – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальная_система (Дата обращения: 13.05.2022).

270. Социальная система [Электронный ресурс] // Психологическая энциклопедия. – Режим доступа: <https://vocabulary.ru/termin/socialnaja-sistema.html> (Дата обращения: 14.05.2022).

271. Социальная система и ее компоненты [Электронный ресурс] // Всё по специальности Менеджмент, managment-study. – Режим доступа: <http://managment-study.ru/soc-sistema-ee-komponenty.html#ixzz5PNFZ6dFF> (Дата обращения: 14.05.2022).

272. Социальная система: понятие, сущность и структура [Электронный ресурс] // All socio.ru. – Режим доступа: <http://www.allsocio.ru/asocs-515-1.html> (Дата обращения: 15.05.2022).

273. Социально-экономическая эффективность общественного производства. – М., 1983.

274. Социально-экономические системы, методы их исследования и моделирования [Электронный ресурс] // Finance-Credit.News. – Режим доступа: <http://finlit.online/metodyi-modelirovanie-matematicheskie/sotsialno-ekonomicheskie-sistemyi-metodyi-7799.html> (Дата обращения: 15.05.2022).

275. Социальные системы и социальные организации [Электронный ресурс] // Libma.ru. – Режим доступа: http://www.libma.ru/nauchnaja_literatura_prochee/obshaja_sociologija_konspekt_lekcii/p18.php (Дата обращения: 10.05.2022).

276. Социология [Электронный ресурс] // Краткий терминологический словарь. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/3189227/> (Дата обращения: 02.05.2022).

277. Социология: энциклопедия. – М.: Книжный дом, 2003.

278. Спиркин, А.Г. Происхождение сознания / А.Г. Спиркин. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1960. – 472 с.

279. Стандарты систем менеджмента ИСО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/management-system-standards-list.html> (Дата обращения: 10.05.2022).

280. Статистика стресса [Электронный ресурс] // Моя сила. – Режим доступа: <http://my-power.info/coping-with-stress/statistics-of-stress.html> (Дата обращения: 04.05.2022).

281. Степанова, И.П. Развитие системы оценки качества менеджмента промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук / И.П. Степанова. – Саратов, 2007. – 194 с.

282. Стефанова, Т.Г. Качество труда в системе менеджмента качества / Т.Г. Стефанова, К.В. Козимянец // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 3 (99). – С. 82–86.

283. Стецюк, А.Ю. Понятие управленческой патологии в организационных структурах / А.Ю. Стецюк // Вестник ВолГУ. – 2005. – Серия 9. – Вып. 4. – Ч. 2. – С. 64–67.

284. Стресс: понятие, природа и причины возникновения. Виды стресса, их характеристика. Методы борьбы со стрессом и пути предупреждения стрессовых ситуаций [Электронный ресурс] // Textbooks.Studio. – Режим доступа: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/stress-ponyatie-priroda-prichinyi.html> (Дата обращения: 04.05.2022).

285. Субетто, А.И. Введение в философию качества: синтетический квалитативизм и неклассичность / А.И. Субетто. – СПб.: Астерион; Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2004. – 11 с.

286. Тваури, Р.Г. Сущностные характеристики понятия качество управления / Р.Г. Тваури, Е.Г. Чмышенко // Евразийский Союз Ученых. – 2014. – № 8-2.

287. Тебекин, А. В. Управление качеством: учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. — 410 с. — (Высшее образование). – Текст: электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488819> (Дата обращения: 06.03.2022).

288. Теория систем и системный анализ [Электронный ресурс] // E-educ. — Режим доступа: <https://e-educ.ru/tsisa15.html> (Дата обращения: 11.05.2022).

289. Теория управления социалистическим производством: учебник для студентов инженерно-экономических специальностей вузов / под ред. О.В. Козловой. — М.: Экономика, 1983. — 432 с.

290. Тимофеева, Р.А. Триада регионального развития: менеджмент, администрирование, образование / Р.А. Тимофеева // Материалы XI Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы», 7–8 апреля 2016 года. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. — С. 340–344.

291. Тимофеева, Ю.Г. К исследованию методов оценки качества менеджмента / Ю.Г. Тимофеева // Гуманитарный вестник. — 2016. — Вып. 6.

292. Тимофеева, Ю.Г. Метод и механизм оценки качества менеджмента производственного предприятия: дис. ... канд. экон. наук / Ю.Г. Тимофеева. — М., 2019.

293. Тихомиров, Г.А. Сопоставление концептуальных взглядов на менеджмент качества и качество менеджмента [Электронный ресурс] / Г.А. Тихомиров // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2013. — № 10. — С. 26–30. — Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2013/13196.htm> (Дата обращения: 22.05.2022).

294. То, чего еще никто не писал про Нокиа, Элопа и горящую платформу [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://geektimes.ru/post/171325/> (Дата обращения: 13.05.2022).

295. Тонер, Дж. Как управлять рабами / Дж. Тонер, Фалкс Марк Сидоний. — М.: Олимп-Бизнес, 2017.

296. Тушавин, В.А. Методология управления качеством процессов информационного обеспечения наукоемкого производства: дис. ... д-ра техн. наук: 05.02.23 / В.А. Тушавин. — СПб.: 2020. — 325 с.

297. Тхориков, Б.А. Реализация индикативного управления организациями общественного сектора: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Б.А. Тхориков. – М., 2020. – 369 с.
298. Управление качеством : учебное пособие / Е.А. Горбашко. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
299. Управление качеством: учебное пособие / Е.А. Горбашко, Ю.А. Рыкова, Л.Е. Скрипко. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 126 с.
300. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Центральный институт труда, 1923.
301. Федюкин, В.К. Квалитология – новая фундаментальная наука об онтологии качества / В.К. Федюкин // Управление качеством: проблемы, исследования, опыт: сб. науч. тр. – СПб.: СПбГИЭУ, 2001. – Вып. 1. – С. 4–8.
302. Федюкин, В.К. Основы квалиметрии. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.К. Федюкин. – М.: Филинь, 2004. – 296 с.
303. Фокина, Т.П. Организационные патологии: сущность и классификация / Т.П. Фокина, П.И. Прошунин // Известия Саратовского университета. – 2003. – Т. 3., вып. 2. – С. 96–103.
304. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 205 с.
305. Фритцше, Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная управленческая перспектива: пер. с англ / Дейвид Дж. Фритцше. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. – 336 с.
306. Харрингтон, Х. Джеймс Управление качеством в американских корпорациях: сокр. пер. с англ. / Дж. Харрингтон; [предисл. Т. Дж. Питерса; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева]. – М. : Экономика, 1990. – 271 с.
307. Хелферт, Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 640 с.
308. Хэмел, Г. Сначала увольте начальников / Г. Хэмел // Harvard Business Review Россия. – 2012. – Январь, февраль. – С. 42–54.

309. Цветков, А.Н. Измерение патологичности менеджмента как инструмент оценки конкурентоспособности организаций / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 10. – С. 790–796.

310. Цветков, А.Н. Качество менеджмента: опыт теоретического осмысления / А.Н. Цветков, А.А. Борейшо // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 10 (63). – С. 40–47.

311. Цветков, А.Н. Качество управления и патологии менеджмента. Национальные концепции качества: интеграция образования, науки и бизнеса: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции / под ред. д-ра экон. наук., проф. Е.А. Горбашко. – СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2017. – С. 200–203.

312. Цветков, А.Н. Концепция патологичности менеджмента: приложения для организаций / А.Н. Цветков // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2012. – С. 98–107.

313. Цветков, А.Н. Насилие в современном менеджменте: неэффективность менеджера или печальная необходимость? / А.Н. Цветков // Вестник ИНЖЭКОНа. – Серия: Экономика. – 2014. – № 7 (74). – С. 38–43.

314. Цветков, А.Н. Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова, Е.А. Азимица, И.Г. Головцова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 155 с.

315. Цветков, А.Н. Организационный иммунитет как фактор принятия управленческих решений при формировании особых экономических зон / А.Н. Цветков, А.А. Борейшо // Вестник ИНЖЭКОНа. – Серия: Экономика. – 2013. – № 7. – С. 28–39.

316. Цветков, А.Н. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода / А.Н. Цветков, А.А. Борейшо // Вестник факультета управления СПбГЭУ (электронный журнал). – 2018. – Вып. 3 (ч. 1). – С. 17–23.

317. Цветков, А.Н. Парадигмы современного менеджмента / А.Н. Цветков // Вестник ИНЖЭКОНа. – Серия: Экономика. – 2008. – Вып. 1 (20). – С. 111–119.

318. Цветков, А.Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи: монография / А.Н. Цветков. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011.
319. Цветков, А.Н. Становление и развитие синтезирующих идей в современном менеджменте: монография / А.Н. Цветкова, А.А. Борейшо. – СПб., 2018. – 169 с.
320. Цветков, А.Н. Теория менеджмента: учебник / А.Н. Цветков. – СПб.: Изд-во «Лань», 2019. – 343 с.
321. Цветков, А.Н. Field studies pathology of management (Полевые исследования патологичности менеджмента) / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова // Международная конференция «Право, экономика и менеджмент в современных условиях – LEMiMA 2017» / Университет Николы Тесла. – Белград (Сербия), 2017.
322. Цзян, Ц. Современные подходы к качеству управления организацией / Ц. Цзян, Н.В. Злобина // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – Т. 11. – № 11. – С. 99-104. – EDN XRNSUX.
323. Черкасская, Г.В. Социально-экономические системы: сущность и проблемы исследований / Г.В. Черкасская // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2009. – 32 с.
324. Черненькая, Л.В. Системный подход в управлении качеством / Л.В. Черненькая, В.Е. Магер, А.В. Черненький // Системный анализ в проектировании и управлении. – 2018. – С. 135–139.
325. Черненький, А.В. Совершенствование оценки качества деятельности организаций научно-образовательного комплекса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Черненький. – СПб., 2017. –189 с.
326. Что такое «проект»? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pandia.ru/365896/> (Дата обращения: 28.05.2022).
327. Шибкова, О.С. Категория качества как категория мышления (свойство признак качество) / О.С. Шибкова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2010. – С. 56–59.

328. Шилова, Е.В. Исследование и анализ системы управления ОУ ФМС России по Пермскому краю в г. Добрянка / Е.В. Шилова, Е.А. Распутина // Актуальные вопросы современной науки. – 2015. – № 1 (4). – С. 114–124.
329. Шичков, Н.А. Управление процессами системы менеджмента качества / Н.А. Шичков. – СПб., 2016. – 33 с.
330. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учеб. пособие / Л.И. Шокина. – М.: КНОРУС, 2012. – 344 с.
331. Шувалова, Ю.В. Опыт применения интерактивных игр и викторин в обучении сотрудников компании / Ю.В. Шувалова // Управление развитием персонала. – 2016. – № 4. – С. 296–301.
332. Экономическая наука и социальные системы // Панорама экономической мысли конца XX столетия: в 2 т. – СПб.: Экономическая школа, 2002. – Т. 2. – С. 907–927.
333. Явлинский, Г.А. Социально-экономическая система России и проблема её модернизации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01 / Г.А. Явлинский; Экономическая теория. – М., 2005.
334. Якубович, М.А. Финансовые показатели эффективности функционирования предприятий / М.А. Якубович // Планово-экономический отдел. – 2005. – № 9. – С. 36–39.
335. Bloom, N. Measuring and explaining management practices across firms and countries / N. Bloom, Van J. Reenen // Quarterly Journal of Economics. – 2007. – Vol. 122, № 4. – P. 1351–1408.
336. Borad, S.B. 9 Attributes of Effective Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://efinancemanagement.com/financial-management/effective-management> (Дата обращения: 13.05.2022).
337. Boulding, K.E. General Systems Theory – the Skeleton of a Science / K.E. Boulding // Management Science. – 1956. – Vol. 2. – № 3.
338. Breyfogle, F.W. Stop Playing Games with The Numbers! How to Create a Process Driven Organization [Электронный ресурс] / F.W. Breyfogle // SmarterSolutions.com., 2013. – Режим доступа: <https://smartersolutions.com/stop->

playing-games-with-the-numbers-how-to-create-a-process-driven-organization.html
(Дата обращения: 11.05.2022).

339. Buffet, W. A Few Lessons for Investors and Managers from Warren Buffett / W. Buffet, P. Bevelin (Eds.). – N.Y.: PCA Publications, 2012.

340. CFROI – Cash Flow Return on Investment (Доходность инвестиций на основе денежного потока) [Электронный ресурс] // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/varticle/cfroi-cash-flow-return-investment-dohodnost-investiciy-na-osnove-denezhnogo-potoka> (Дата обращения: 19.05.2022).

341. Chand, S. 9 Characteristics of an Effective Control Systems [Электронный ресурс] / S. Chand // Yourarticlelibrary.com., 2021. – Режим доступа: <https://www.yourarticlelibrary.com/management/9-characteristics-of-an-effective-control-systems-explained/3511> (Дата обращения: 11.05.2022).

342. DataBank [Электронный ресурс] // Worldwide governance indicators. – Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators> (Дата обращения: 14.05.2022).

343. Graupp, P. Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI and Kata / P. Graupp, S. Steward, B. Parsons. – L.: Productivity Press, 2019.

344. Grove, A.S. High Output Management / A.S. Grove. – 2nd edition. N.Y.: Vintage, 1995.

345. Gupta, C. How to evaluate the Management of a company before Investing? [Электронный ресурс] // Blog.finology.in, 2021. – Режим доступа: <https://blog.finology.in/investing/evaluate-management-of-company> (Дата обращения: 11.05.2022).

346. Hatto, M. Tips for Making Your Business Management System More Effective: case study [Электронный ресурс] / M. Hatto // Tbmcs.com., 2017. – Режим доступа: <https://www.tbmcg.com/resources/blog/case-study-tips-for-making-your-business-management-system-more-effective/> (Дата обращения: 11.05.2022).

347. Hayes, A. Factors to Consider When Evaluating Company Management [Электронный ресурс] / А. Hayes // Investopedia.com., 2020. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/articles/02/062602.asp> (Дата обращения: 11.05.2022).

348. Huebner, T. How to build an effective management system [Электронный ресурс] / Т. Huebner // Emyth.com., 2020. – Режим доступа: <https://www.emyth.com/inside/build-an-effective-management-system-for-your-business> (Дата обращения: 11.05.2022).

349. Integrated reporting. На один шаг ближе к интегрированной отчетности. Новый подход в 21 веке [Электронный ресурс] // Integrated reporting, 2011. – 32 с. – Режим доступа: http://www.labrate.ru/discus/messages/20/IR-Discussion-Paper-2011_single-rus-40803.pdf (Дата обращения: 18.05.2022).

350. Jacobs, J. What is good management? [Электронный ресурс] / J. Jacobs. – Режим доступа: <http://joannejacobs.net/what-is-good-management> (Дата обращения: 17.05.2022).

351. Johnson, R. Five Qualities of Good Management [Электронный ресурс] / R. Johnson // Chron.com., 2019. – Режим доступа: <https://smallbusiness.chron.com/five-qualities-good-management-25297.html> (дата обращения: 11.05.2022).

352. Liebenstein, H. Allocative versus «X» Efficiency / H. Liebenstein // American Economic Review. – 1966. – P. 392–415.

353. Morgan, J. What's The Formula for a Successful Management System? [Электронный ресурс] // Businessblog.com., 2018. – Режим доступа: <https://mcgrawhillprofessionalbusinessblog.com/2018/10/04/whats-the-formula-for-a-successful-management-system/> (Дата обращения: 11.05.2022).

354. National Accounts Main Aggregates Database December 2013 / United Nations Statistics Division, 2015.

355. Staniszki, J. Patologie struktur organizacyjnych / J. Staniszki. – Wrocław-Warszawa-Krakow, 1972.

356. Susca, P.T. The Value of Effective Management Systems / P.T. Susca // American Society of Safety Professionals. – 2019. – № 2. – P. 18–21.

357. What is an Effective Performance Management System? [Электронный ресурс] // Clearreview.com., 2020. – Режим доступа: <https://www.clearreview.com/resources/guides/what-is-effective-performance-management/> (Дата обращения: 11.05.2022).

358. Zielke, Ch. Die häufigsten Managementfehler / Ch. Zielke. – Planegg: Rudolf Haufe Verlag, 2007.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Подходы к оценке качества управления

Таблица А.1 – Подходы к оценке качества управления

№ п/п	Автор, источник	Краткое описание подхода
1	Патваканов С.С. [210]	Оценка качества менеджмента через эффективность системы управления. Три группы показателей: показатели эффективности воздействия системы управления на процесс производства (устойчивость, точность, оперативность); показатели реакции системы управления на изменение внешней среды (мобильность при изменении требований, освоении нового продукта, гибкость); показатели организации производства (техническая оснащенность, качество реализации управленческих функций, организационная и кадровая обеспеченность)
2	Вашко Т.А. [81]	Оценка качества управления осуществляется через качество управленческих решений, которое зависит от качества информации. При этом источником некачественных решений становится информация
3	Гукасян З.О. [103]	<p>Определение уровня качества управления на основе показателей, характеризующих интересы трех сторон бизнеса, а именно собственников (акционеров), руководства, работников.</p> <p>Показатели включают, соответственно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – для собственников (акционеров): прибыль, рентабельность, рыночная стоимость, курс акций и дивиденды; – для руководства: средняя заработная плата управленческого состава; тантьема (премирование высшего руководства из чистой прибыли организации), доля рынка, рентабельность активов; – для работников: уровень заработка, размер соц. пакета, стабильность числа рабочих мест, улучшение условий труда, переподготовка, повышение квалификации, карьерный рост. <p>Интегральный показатель показывает баланс удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон бизнеса, по которому можно сделать выводы о качестве управления</p>
4	Калита Т.В. [128]	Оценка качества менеджмента по набору показателей: объем реализованной продукции на 1 у.е. управленческих расходов; прибыль на 1 у.е. управленческих расходов; взаимосвязь между динамикой экономических результатов и динамикой административных расходов; доля управленческого состава в общей численности сотрудников; уровень производительности труда на одного сотрудника административного состава; сокращение времени на административные и непроизводительные процессы сотрудников управления

5	Кислинская М.В. [138]	<p>Качество управления оценивается по каждому управленческому процессу. В основе оценки качества управления – сбалансированная система показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансы, • маркетинг, • внутренние процессы, • развитие
6	Королев В.И. [146]	<p>Поскольку качество управления является многоуровневой концепцией, то зависит в первую очередь от компетентности менеджеров, способности приспосабливаться при изменении внешних требований и конкурентоспособности организации</p>
7	Степанова И.П. [281]	<p>Оценка качества управления состоит из оценки процессов операционного и стратегического управления, включающей качество типовых управленческих функций. Уровень качества системы менеджмента организации определяется посредством всесторонней балльной оценки качества процессов стратегического и операционного управления</p>
8	Тимофеева Ю.Г. [291]	<p>Качество менеджмента оценивается на основе показателей, интегрируемых цепочкой создания ценности продукции предприятия: маркетинг, НИОКР, поставка сырья, производство, сбыт, сервис, финансы. По каждому элементу цепочки предлагается некоторое количество показателей (от 1 до 5). Показатели интегрируются в три показателя: рабочий капитал (собственные оборотные средства), рентабельность и ликвидность</p>
9	Шокина Л.И. [330]	<p>Качество менеджмента обеспечивается использованием мировых достижений в области формирования систем менеджмента, которые находят отражение в международных стандартах. Если системы менеджмента организации сертифицированы по международным стандартам, то качество менеджмента – высокое</p>
10	N. Bloom, J. Van Reenen [335]	<p>Качество управления складывается из качества управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оперативной деятельностью, • целями, • мониторингом, • стимулами

Авторская таблица

Таблица А.2 – Список предприятий

№	Название предприятия
1	Производственное предприятие «Параметр»
2	ПАО «ERICH KRAUSE»
3	ООО «Lazer guru»
4	НАО «ИСГ"Норманн»
5	ООО «Starbucks Corporation»
6	ПАО «X5 Retail Group»
7	ООО «Дальпитерстрой»
8	ООО «КОРУС Консалтинг»
9	ПАО «АВТОВАЗ»
10	АО «Климов»
11	АО «ЛОМО»
12	АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»
13	ООО «Traffic Isobar»
14	ООО «ИТЦ Консультант-сервис»
15	ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»
16	ПАО «Магнитогорский Металлургический комбинат»
17	ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»
18	ООО «Газпром Экспорт»
19	ООО «ЛЮКСОФТ»
20	ООО «Спецкомплексстрой»
21	ООО «ЭРИС»
22	ООО «Балтспецстрой»
23	ООО «Грансойл»
24	ООО «Экопол»
25	ПАО «Газпром – нефть»
26	ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»
27	ООО «РИТЭК»
28	ЗАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»
29	АО «Эталон ЛенСпецСМУ»
30	ООО «БалтСервис»

Авторская таблица

Таблица А.3 – Полная база цифровых оценок предприятий

Название предприятия	1. РЕЗУЛЬТАТНЫЙ ПОДХОД																				
	Финансы/экономика					Рынок/клиенты				Бизнес-процессы						Инфраструктура/персонал					
	операционная прибыль EBIT	экономическая добавленная стоимость EVA	рентабельность продаж ROS	рентабельность собственного капитала ROE	коэффициент быстрой ликвидности QR	индекс удовлетворенности клиентов	доля рынка	бъем продаж новым клиентам	рентабельность клиентов	доля брака (выход годной продукции)	выручка по новым продуктам	время вывода на рынок (Time-to-market, ТПМ)	время обработки заказов	доля косвенных затрат	фондоотдача	индекс удовлетворенности сотрудников	выручка на одного сотрудника	затраты на обучение персонала	квалификация сотрудников	количество ращределжений на одного сотрудника	создание социально привлекательных рабочих мест
Производственное предприятие «Параметр»	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	4	1	4	2	4	1	1	4	4	4	1
ПАО «ERICH KRAUSE»	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	4	1	3	3	1	2	3	2	2
ООО "Lazer guru"	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3
НАО «ИСГ"Норманн"»	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2
ООО "Starbucks Corporation"	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	4	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3
ПАО "X5 Retail Group"	1	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	4	3	2	3	3	3	4
ООО «Дальпитерстрой»	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	1	2	1	2
ООО «КОРУС Консалтинг»	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4
ПАО «АВТОВАЗ»	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2
АО «Климов»	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4
АО «ЛЮМО»	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	3
АО «ИНТЕР ПАО-Электрогенерация»	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4
ООО "Traffic Isobar"	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
ООО «ИТЦ Консультант-сервис»	1	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4
ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	3	2	4
ПАО «Магнитогорский Металлургический комбинат»	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4

ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3
ООО «Газпром Экспорт»	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4
ООО «ЛЮКСОФТ»	1	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2
ООО «Спецкомплексстрой»	1	2	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3
ООО «ЭРИС»	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	1
ООО «Балтспецстрой»	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
ООО «Трансойл»	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3
ООО «Экопол»	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3
ПАО «Газпром – нефть»	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3
ООО «РИТЭК»	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3
ЗАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3
ООО «БалтСервис»	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2

Продолжение таблицы А.3

Название предприятия	2. СТАНДАРТОВЫЙ ПОДХОД														
	ГОСТ Р ИСО 26000 (Социальная ответственность). Оценка СО	То же. Оценка СС	ГОСТ Р ИСО 30301-2014 (Менеджмент записей). Оценка СО	ГОСТ Р ИСО 30300-2015 (Управление документами). Оценка СО	То же. Оценка СС	ГОСТ Р ИСО 37101-2018 (УР в сообществах) I. Оценка СО	То же. Оценка СС	ГОСТ Р 9001-2015 (СМК). Оценка СО	ГОСТ Р ИСО 31000-2019 (Менеджмент риска). Оценка СО	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001 – 2006 (Информационная безопасность). Оценка СО	То же. Оценка СС	ГОСТ Р ИСО 20121-2014 (Менеджмент УР). Оценка СО	ГОСТ Р ИСО 14001-2016 (Экологически менеджмент). Оценка СО	То же. Оценка СС	ГОСТ 12.0.230–2007 (Безопасность труда). Оценка СО
Производственное предприятие «Параметр»	1	1	2	1	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2
ПАО «ERICH KRAUSE»	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	1	3	2	2
ООО "Lazer guru"	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	4
НАО «ИСТ "Норманн"»	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3
ООО "Starbucks Corporation"	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4
ПАО "X5 Retail Group"	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3
ООО «Дальпитерстрой»	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3
ООО «КОРУС Консалтинг»	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3
ПАО «АВТОВАЗ»	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	3
АО «Климов»	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4
АО «ЛОМО»	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4
АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
ООО "Traffic Isobar"	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3
ООО «ИТЦ Консультант-сервис»	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
ЗАО "Канонерский судоремонтный завод"	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4
ПАО «Магнитогорский Металлургический комбинат»	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

Продолжение таблицы А.3

ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3
ООО «Газпром Экспорт»	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
ООО «ЛЮКСОФТ»	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3
ООО «Спецкомплексстрой»	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	4
ООО «ЭРИС»	2	3	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	2	3
ООО «Балтспецстрой»	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2
ООО «Грансойл»	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3
ООО «Экопол»	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
ПАО «Газпром – нефть»	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2
ООО «РИТЭК»	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3
ЗАО«СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3
ООО «БалтСервис»	2	4	4	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2

Название предприятия	3. ФУНКЦИОННЫЙ ПОДХОД																										
	Целеполагание						Формирование плана										Организовывание										
	конкретность и измеримость	ориентированность во времени	достижимость	непротиворечивость	гибкость	мотивированность	полнота плана	легитимность технологии планирования	взаимосвязанность планов	сбалансированность планов	точность	формальная адресность	наличие норм и нормативов	качество декомпозиции цели	механизм корректировки плана	ритмичность работы	исходный принцип департаментализации	уровень иррациональности	уровень дублирования функций	количество организационно необеспеченных задач	уровень «фантомности»	динамика управленческих расходов	обеспеченность нормативными документами	соблюдение нормы управляемости	соблюдение принципа соответствия	длина скалярной цели	степень централизации управления
Производственное предприятие «Параметр»	2	3	3	4	3	3	1	2	4	2	3	1	2	4	3	1	2	3	2	4	2	1	3	3	2	3	2
ПАО «ERICH KRAUSE»	3	3	3	4	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	2	1	3	3	2	4	3
ООО "Lazer guru"	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	1	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3
НАО «ИСГ "Норманн"»	3	2	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2
ООО "Starbucks Corporation"	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
ПАО "X5 Retail Group"	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	4	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3	3	4	3
ООО «Дальпитерстрой»	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
ООО «КОРУС Консалтинг»	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	3
ПАО «АВТОВАЗ»	3	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	4	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2
АО «Климов»	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4
АО «ЛЮМО»	2	3	2	2	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1
АО «ИНТЕР ПАО-Электрогенерация»	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
ООО "Traffic Isobar"	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
ООО «ИТЦ "Консультант-сервис"»	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4
ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2

Продолжение таблицы А.3

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4
ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2
ООО «Газпром Экспорт»	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3
ООО «ЛЮКСОФТ»	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	1	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3
ООО «Спецкомплексстрой»	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3
ООО «ЭРИС»	2	4	3	2	2	2	1	2	3	2	2	4	4	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3
ООО «Балтспецстрой»	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2
ООО «Трансойл»	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2
ООО «Экопол»	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4
ПАО «Газпром – нефть»	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3
ООО «РИТЭК»	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
ЗАО «СЕВЕРО- ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	2	2	3	2	2	4	2	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	34	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4
ООО «БалтСервис»	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3

Название предприятия	3. ФУНКЦИОННЫЙ ПОДХОД																												
	Мотивирование												Контроль						Разработка и принятие решений						Установление коммуникаций				
	характер вознаграждения	приверженность ценностям организации	характер стимулирования	уровень менеджмента мотивирующий	валентность вознаграждения	соотношение зарплат и премии	вариативность материального поощрения	обязательность премии	вариативность нематериального поощрения	уравниловка в премиях	эффективность мотивации	уровень внутреннего вознаграждения	наличие стандартов и методик для контроля	организационное закрепление	уровень жесткости	соответствие международным требованиям	ориентация на цель	ментальность	наличие формализованной отчетности	степень проактивности	способ обоснования решения	уровень коллегиальности принятия решения	способ закрепления решения	сбалансированность моделей принятия решений	уровень коммуникативной компетентности	сбалансированность направлений коммуникации	уровень информированности персонала	результативность коммуникационного процесса	
Производственное предприятие «Параметр»	3	2	1	3	1	4	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2		
ПАО "ERICH KRAUSE"	2	4	2	4	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3		
ООО "Lazer guru"	3	2	2	2	2	3	3	4	1	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3		
НАО «ИСГ"Норманн"»	2	1	1	1		2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1	
ООО "Starbucks Corporation"	3	4	3	3		3	2	3	3	4	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	
ПАО "X5 Retail Group"	3	2	3	2		2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	4	3	2	4	3	3	
ООО «Дальпитерстрой»	2	1	2	1		3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3
ООО «КОРУС Консалтинг»	4	3	2	1		2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
ПАО «АВТОВАЗ»	1	2	2	1		1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1
АО «Климов»	3	2	3	4		4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2
АО «ЛОМО»	1	2	3	3		2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2
АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	4	4	4	3		3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
ООО "Traffic Isobar"	4	4	3	2		3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
ООО «ИТЦ Консультант-сервис»	3	3	4	3		3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2
ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»	2	3	2	2		3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3

Продолжение таблицы А.3

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	
ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	1	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
ООО «Газпром Экспорт»	4	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	
ООО «ЛЮКСОФТ»	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	
ООО «Спецкомплексстрой»	4	3	3	2	2	2	1	2	3	3	4	3	2	1	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	
ООО «ЭРИС»	4	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	2	1	2	3	3
ООО «Балтспецстрой»	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	
ООО «Трансойл»	2	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	
ООО «Экопол»	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	
ПАО «Газпром – нефть»	4	3	3	3	2	1	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	
ООО «РИТЭК»	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	
ЗАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	4	3	2	1	
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	
ООО «БалтСервис»	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	

Название предприятия	4. ПАТОЛОГИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД																										
	приверженность патернализму	господство структуры над функцией	автаркия подразделений	мотивирование должностью	бюрократическая инновация	аппаратный прессинг при принятии решений	конфликт с переходом на личности	бессубъектность	преобладание личных отношений над служебными	дублирование организационного порядка	игнорирование организационного порядка	демотивирующий стиль руководства	приверженность пассивному риску	приверженность количественному росту	информационная фобия	управленческая алчность	гиперинновационность	антиинновационное поведение	абсолютизация нормативного акта	клановость	Тирания	перманентный трудовой подвиг	организационный иммунодефицит	угроза статусу	вождизм	кратократия	демонстрация формального соответствия
Производственное предприятие «Параметр»	2	2	3	2	3	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	4	4	2	3	3	1	2	3	2	3	3
ПАО "ERICH KRAUSE"	2	3	3	4	3	4	2	3	1	3	2	4	3	4	2	4	1	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2
ООО "Lazer guru"	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	4	2	4	4	1	4	3	3	4	2	4	4	2	4	2
НАО «ИСГ"Норманн"»	2	3	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2
ООО "Starbucks Corporation"	4	3	2	2	1	2	4	2	3	4	3	1	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3
ПАО "X5 Retail Group"	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3
ООО «Дальпитерстрой»	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2
ООО «КОРУС Консалтинг»	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	4	4	1	3	4	1	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2
ПАО «АВТОВАЗ»	1	4	2	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3
АО «Климов»	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
АО «ЛЮМО»	1	2	3	2	2	3	1	2	4	1	2	2	2	1	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2
АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	2	4	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	1	3	3
ООО "Traffic Isobar"	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
ООО «ИТЦ "Консультант-сервис"»	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	4	1	4
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	2	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	4

Продолжение таблицы А.3

ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1
ООО «Газпром Экспорт»	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
ООО «ЛЮКСОФТ»	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	1	3	1	4	4	3	2	4	4	4	2	4	3	2	3	4
ООО «Спецкомплексстрой»	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
ООО «ЭРИС»	3	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3	1	3	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	3	3	3	2
ООО «Балтспецстрой»	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3
ООО «Грансойл»	4	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	2	3	3	3	2	1	3	4
ООО "Экопол"	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3
ПАО «Газпром – нефть»	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	2	1	3	2	2	3	3
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	4	3	3	2	4	3	4	1	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3
ООО «РИТЭК»	2	4	3	3	4	4	1	4	2	3	3	3	4	3	2	4	1	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4
ЗАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	4	2	2
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	3
ООО «БалтСервис»	2	3	1	2	3	4	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	2	2	1

Название предприятия	5. ИНВЕРСНОСТНЫЙ ПОДХОД			6. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА				Кр	Кс	Кф	Кп	Кинв	Кдоп
	уровень инверсности должностной иерархии	уровень инверсности мотивов	уровень инверсности отношения к труду	уровень контрсистемного поведения	уровень nepoтuзмa-кpoнuзмa	уровень сомнительного творчества	уровень сомнительных затрат на КСО						
Производственное предприятие «Параметр»	4	2	2	4	2	1	2	2,33	1,87	2,38	2,44	2,67	2,25
ПАО «ERICH KRAUSE»	4	3	3	4	3	4	2	2,38	2,60	2,89	2,96	3,33	3,25
ООО "Lazer guru"	3	2	3	4	3	3	3	2,57	2,73	2,78	2,89	2,67	3,25
НАО «ИСГ"Норманн"»	1	1	2	1	2	1	1	1,52	1,60	1,58	1,70	1,33	1,25
ООО "Starbucks Corporation"	2	2	3	3	2	1	2	2,57	2,80	2,35	2,81	2,33	2
ПАО "X5 Retail Group"	2	3	2	2	3	2	2	2,48	2,60	2,51	3,15	2,33	2,25
ООО «Дальпитерстрой»	2	2	1	2	1	1	2	1,71	1,67	1,69	2,07	1,67	1,5
ООО «КОРУС Консалтинг»	2	3	3	4	4	3	3	2,81	3,20	2,93	2,78	2,67	3,5
ПАО «АВТОВАЗ»	2	1	2	1	2	2	1	1,67	2,33	1,98	2,63	1,67	1,5
АО «Климов»	4	3	4	3	3	4	3	2,86	3,27	3,18	2,93	3,67	3,25
АО «ЛЮМО»	2	3	2	2	2	2	2	2,05	2,47	2,22	2,52	2,33	2
АО «ИНТЕР ПАО-Электрогенерация»	4	4	3	3	4	4	3	3,05	3,20	3,27	3,22	3,67	3,5
ООО "Traffic Isobar"	4	3	3	4	4	4	4	3,24	3,13	3,29	3,81	3,33	4
ООО «ИТЦ Консультант-сервис"»	3	3	2	3	3	3	3	2,86	2,80	2,67	3,11	2,67	3
ЗАО»"Канонерский судоремонтный завод"	2	3	2	2	3	2	2	2,33	2,60	2,16	2,67	2,33	2,25
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	3	4	4	4	4	4	3	3,52	3,87	3,53	3,15	3,67	3,75
ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	3	2	3	3	2	3	2	2,10	2,53	2,38	2,41	2,67	2,5
ООО «Газпром Экспорт»	3	4	4	4	3	4	4	3,48	3,60	3,31	3,70	3,67	3,75
ООО «ЛЮКСОФТ»	4	3	3	4	3	3	4	3,00	3,07	3,20	3,04	3,33	3,5
ООО «Спецкомплексстрой»	3	4	3	3	4	3	3	2,52	3,20	2,91	3,33	3,33	3,25
ООО «ЭРИС»	3	3	3	3	2	3	4	2,52	2,13	2,47	2,89	3,00	3
ООО «Балтспецстрой»	2	3	2	2	3	2	2	2,14	2,07	2,16	2,48	2,33	2,25
ООО «Грансойл»	3	4	4	3	3	4	3	3,00	3,07	2,96	2,81	3,67	3,25
ООО «Экопол»	2	3	4	4	4	4	3	3,24	3,13	3,25	3,22	3,00	3,75
ПАО «Газпром – нефть»	3	3	4	3	3	3	4	3,19	3,13	3,07	3,19	3,33	3,25
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	2	3	3	2	3	4	3	2,95	2,80	2,76	3,22	2,67	3
ООО «РИТЭК»	3	4	3	3	3	3	4	2,95	2,87	2,89	3,00	3,33	3,25
ЗАО«СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	1	2	3	4	2	2	3	1,81	2,13	2,05	2,33	2,00	2,75
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	3	4	4	4	3	3	4	3,29	3,07	3,71	3,19	3,67	3,5
ООО «БалтСервис»	1	1	2	1	2	3	2	1,76	2,27	1,87	1,85	1,33	2

Название предприятия	Количество работников	Прибыль/численность	Рентабельность активов	Величина активов	Объем выручки	Объем прибыли, млн	Какая продукция	Информация из Интернета
Производственное предприятие «Параметр»	534				1353,21 млн			
ПАО "ERICH KRAUSE"	339	0,003245	6,10%	3 443 тыс.	222 млн	1,1	Производство канцелярской продукции	Erich Krause производит продукцию во многих странах мира, таких как Германия, Корея, Индия, Индонезия, Китай, Тайвань, Малайзия, Россия. Продукция компании сертифицирована по стандартам Евросоюза. КОМПАНИЯ НЕ СМОГЛА ДОКАЗАТЬ ОБОСНОВАННОСТЬ РАСХОДОВ НА РЕКЛАМУ https://ria.ru/20200127/1563916070.html
ООО "Lazer guru"	50	0,106	7,80%	2250 тыс.	145,3 млн	5,3	Продажа лазерного оборудования	С июня 2021 г. Торговый дом «Гефест» является членом торгово-промышленной палаты Санкт-Петербурга
НАО «ИСГ"Норманн"»	300	0,00842	-3,10%	1 554 465 тыс.	17331 тыс.	2,526	Строительство жилья, девелопмент	В процессе банкротства! Обманутые дольщики добились банкротства застройщика — ООО «Норманн»
ООО "Starbucks Corporation"	260	0,002346	2,80%	2173 тыс.	3,6 млн	0,61	Продажа кофе и одноименная сеть кофеен	Чистая прибыль Starbucks в 2020-2021 фингоду подскочила в 4,5 раза. Продажи Starbucks за квартал не дотянули до прогноза из-за волны коронавируса в США
ПАО "X5 Retail Group"	255600	0,001072	5%	5 110 730 тыс.	180,4 млн	274,1	Розничная торговля, управляющая продуктовыми торговыми сетями «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель» и т. д.	X5 Group – ведущая розничная компания России, заключила соглашение о взаимодействии со Свердловской областью. X5 Group, ведущая продуктовая розничная компания России, объявляет о запуске тестирования торговой сетью «Перекрёсток» формата магазинов площадью до 300 кв.м с сокращенным ассортиментом. Компания объявляет о решении выплатить промежуточные дивиденды по результатам девяти месяцев 2021 г., объявляет о пилотном запуске финансовых сервисов под брендом «X5 Банк»
ООО «Дальпитерстрой»	215	0,006047	0%	4136275 тыс.	49,5 млн.	1,3	Строительство	В Арбитражный суд Петербурга и Ленобласти поступило несколько требований о банкротстве ООО «Дальпитерстрой». По мнению сотрудников отдела маркетинга, «Дальпитерстрой» не смог перестроить бизнес-процессы и организовать работу в условиях обновленного законодательства. СК «Дальпитерстрой» продолжает курс на развитие социальной инфраструктуры, взятый компанией в 2019 г.
ООО «КОРУС Консалтинг»	375	0,000907	0,10%	30 580 тыс.	35,4 млн.	0,34	Предоставление IT-услуг, разработка программного обеспечения	Системный интегратор «КОРУС Консалтинг» преобразован в группу компаний. «КОРУС Консалтинг МС» – ведущий российский партнер Microsoft по внедрению ERP-решений (Dynamics AX и Dynamics NAV), CRM, порталов на базе MS Sharepoint, базовых технологий. 16 марта 2020 г. ГК «Корус Консалтинг» сообщила TAdviser, что ее выручка за 2019 г. составила 5,2 млрд рублей и превысила показатели 2018 г. на 28%

ПАО «АВТОВАЗ»	43516	0,017044	0,40%	206 497 405 тыс.	233,8 млрд.	741,7	Производство автомобилей. АО «ОДК-Пермские моторы» получит грант на внедрение технологий «умного производства»	Продажи Lada в России рухнули на 30,7% в ноябре 2021 г. «АвтоВАЗ» с 1 декабря поднял цены на весь модельный ряд Lada, в среднем стоимость машин выросла на 3%. Российский автопроизводитель «АвтоВАЗ» представит в 2022 г. несколько новых моделей автомобилей. Проблемы с поставками компонентов достаточно актуальны. Не хватает транспорта для перевозки, на складах сложилась сложная обстановка
АО «Климов»	3500	0,220114	0,10%	31819065 тыс.	14,9 млрд.	770,4	Производство вертолетных и авиадвигателей	АО «ОДК-Климов» (входит в Объединенную двигателестроительную корпорацию Ростеха) награждено призом и дипломом лауреата конкурса «Авиастроитель года». Александр Ватагин, возглавляющий Санкт-петербургское АО «ОДК-Климов», стал топ-менеджером года в номинации «Машиностроение» в рейтинге ИД «Коммерсантъ» в Санкт-Петербурге
АО «ЛОМО»	2500	0,04578	0,80%	15 063 425 тыс.	3766551 тыс.	114,449	Производство оптических, оптико-электронных, оптико-цифровых и оптико-механических приборов, систем и комплексов	Арбитражный суд проведет заседание по делу о взыскании убытков с гендиректора и акционера АО «ЛОМО» по иску его партнера, обладателя блокирующего пакета акций предприятия. Партнер оспаривает 19 сделок по продаже недвижимости ЛОМО. Бренд «ЛОМО» вошел в топ-100 лучших и успешных торговых марок Санкт-Петербурга. ЛОМО собирается к 2025 г. нарастить долю экспортной выручки до 60% от всего оборота. В 2018 г. доля экспорта была всего 10%
АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	47750	0,827225	9,90%	419 376 727 тыс.	192 млрд	39500	Производство электроэнергии	Группа «Интер РАО» ввела в эксплуатацию энергоблок № 8 Костромской ГРЭС мощностью 330 МВт – первый энергообъект в рамках реализации президентской программы модернизации тепловой генерации. АО «Интер РАО – Электрогенерация» в Москве проведена первая научно-практическая Конференция работающей молодежи Группы «Интер РАО» сегмента Генерация. Указом Президента России четверо работников АО «Интер РАО – Электрогенерация» в этом году удостоены государственных наград
ООО "Traffic Isobar"	140	0,53	8,20%	869817 тыс.	1,2 млрд	74,2	digital agency/интернет-агентство /полносервисное агентство интернет-коммуникаций	Traffic Isobar стало партнером нейромаркетингового сервиса FasTest. Новое агентство группы войдет в международную сеть Isobar и будет переименовано в Traffic Isobar, став вторым полносервисным digital-агентством сети в России наряду с AdWatch Isobar.
ООО «ИТЦ "Консультант-сервис"»	13000	0,000115	8,90%	17 891 тыс.	14,2 млн	1,5	Программное обеспечение	
ЗАО «Канонерский судоремонтный завод»	600000	6,38E-05	4,70%	739 910 тыс.	1 млрд	38,3	Ремонт и техническое обслуживание судов	Несовершенство законодательства вызывает отток заказов на иностранные судоремонтные заводы. Обсуждение в правительстве России проекта переноса морского порта «Большой порт Санкт-Петербург» из городской черты в Усть-Лугу
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	17887	2,879186	12,60%	428 126 099 тыс.	458218 млн	51500	Производство чугуна, стали и ферросплавов	Магнитогорский металлургический комбинат занял первое место в номинации «Экопредприятие» Национальной премии «Чистый воздух» за масштабную модернизацию и реализацию природоохранных инициатив. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» в очередной раз отметило своих самых надежных партнеров в сфере снабжения по итогам шестого конкурса «Лучший поставщик». ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» поднялся с десятой на четвертую строчку рейтинга открытости экологической информации горнодобывающих и металлургических предприятий России 2021 г., составленного Фондом дикой природы (WWF) России. Выручка ММК за девять месяцев увеличилась на 86%

ОАО «Специальное конструкторское бюро котлостроения»	314	0,105732	0,40%	2 240 890 тыс.	543,5 млн	33,2	Производство теплообменного оборудования	АО «СКБК» принимало участие в 16-й Международной выставке по гражданскому судостроению, судоходству, деятельности портов и освоению океана и шельфа «НЕВА 2021». АО «СКБК» получена новая лицензия Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору, которая дает право на изготовление оборудования для ядерных установок, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ радиоактивных отходов
ООО «Газпром Экспорт»	300	23,33333	1,30%	554 255 261 тыс.	10,5 млрд	7000	Экспорт газа и нефтепродуктов	Началось заполнение газом второй нитки «Северного потока – 2». Разработана первая международная методология учета и компенсации выбросов, связанных с СПГ. Доходы «Газпрома» от экспорта трубопроводного газа в январе-октябре выросли в годовом выражении вдвое – до 39,6 млрд долларов; экспортная цена газа в октябре увеличилась на 44% к сентябрю. ООО «Газпром экспорт» продолжает развивать функционал своей Электронной Торговой Платформы
ООО «ЛЮКСОФТ»	10000	0,06181	20,20%	3849136 тыс.	8,4 млрд	618,1	Аутсорсинговая компания, занимающаяся экспортом ИТ-услуг	Создание Integrity Solutions для внедрения облачной платформы Сбера на внешнем рынке. Покупка поставщика услуг по тестированию технологий для беспилотных авто SMORE Automotive. Luxoft и LG Electronics создали компанию для разработки автомобильных технологий
ООО «Спецкомплексстрой»	234	0,006838	64,20%	3 486 тыс.	4,5 млн	1,6	Строительство магистральных водопроводов, напорных коллекторов, КИС и объектов общего строительства	
ООО «ЭРИС»	14	0,039	5%	11 251 тыс.	41,1 млн	0,546	Деятельность ресторанов и услуг по доставке продуктов питания	Компания зарегистрирована 17 лет назад. Участник системы госзакупок – поставщик Компания поставила товаров или оказала услуг на сумму более 250 тыс. руб.
ООО «Балтспецстрой»	45	0,471111	4,40%	505 748 тыс.	1,3 млрд	21,2	Торговля оптовая металлами и металлическими рудами	Финансовое состояние ООО «ТСК "БАЛТСПЕЦСТРОЙ"» на 31.12.2019 хуже финансового состояния половины всех средних предприятий
ООО «Трансойл»	372	42,74194	24,30%	68 910 511 тыс.	103,6 млрд	15900	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	Финансовое состояние ООО «Трансойл» на 31.12.2019 значительно лучше финансового состояния половины всех крупных предприятий данной отрасли. При этом в 2019 г. финансовое состояние Организации существенно не изменилось
ООО «Экопол»	69	6,681159	26,90%	1 980 189 тыс.	2,4 млрд	461	Производство и монтаж паркетных массивных досок	
ПАО «Газпром – нефть»	70000	2,322857	8,70%	1 965 737 903 тыс.	1,5 трлн	162600	Разведка и разработка месторождений нефти и газа, реализация добытого сырья, производство и сбыт нефтепродуктов	«Газпром – нефть» и AIQ будут совместно развивать цифровые технологии в нефтегазовой отрасли. «Газпром – нефть» подтвердила высокий климатический рейтинг CDP. «Газпром – нефть» привлечет 30 млрд рублей на зеленые проекты в нефтепереработке
ООО «Пивоваренная компания "Балтика"»	7600	1,078947	9,90%	82 592 884 тыс.	78,2 млрд	8200	Пищевая промышленность	На российском пивном рынке впервые за 24 года произошла смена лидера. Первую позицию утратила «Балтика». Ее сместила компания, которая производит пиво под брендами «Жлинское» и «Старый мельник». «Балтика» сообщила о росте российского рынка пива впервые за 11 лет. «Балтика» продала пивоваренный завод в Челябинске, а ранее – в Красноярске

Окончание таблицы А.3

ООО «РИТЭК»	3500	4,542857	4,40%	370 026 868 тыс.	97 млрд	15900	Добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа	В стадии реорганизации. Учредитель: ПАО «ЛУКОЙЛ». РИТЭК первым в России успешно завершил разработку и внедрение комплекса заканчивания горизонтальных скважин. Компания испытывает новые технологии добычи высоковязкой нефти и исследует залежи углеводородов в доманиковых отложениях. РИТЭК традиционно несет довольно серьезную социальную нагрузку, вкладывая немалые средства в развитие регионов пребывания
ЗАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ»	56	0,010071	1%	54420 тыс.	78,6 млн	0,564	Транспортные перевозки	
АО «Эталон ЛенСпецСМУ»	520	15,96154	7,50%	99 106 581 тыс.	17,1 млрд	8300	Строительство жилых помещений	Жилой комплекс «Эталон на Неве», который Группа «Эталон» возвела в Санкт-Петербурге на первой линии Невы, одержал победу в IV Международном архитектурно-дизайнерском конкурсе «Золотой Трезини-2021». Совет директоров АО «Эталон ЛенСпецСМУ» принял решение о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2021 г. Группа «Эталон» после приобретения московской девелоперской компании «Лидер-Инвест» разрабатывает новую стратегию развития
ООО «БалтСервис»	36	0,005833	0,10%	17 133 тыс.	10,4 млн	0,21	Поставки хозяйственных товаров	

Авторская таблица.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура опросного листа экспертов

Таблица Б.1 – Структура опросного листа эксперта категории ВВ

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя			
1	1.1.1				
2	1.1.2				
3	1.1.3				
4	1.1.4				
5	1.1.5				
6	1.2.2				
7	1.3.3				
8	1.3.5				
9	1.3.6				
10	1.4.2				
11	1.4.3				
12	1.4.4				
13	1.4.6				
14	2.1. Степень ознакомления со стандартом*	Со стандартом ознакомлен			
		генеральный директор	топ-менеджмент (генеральный директор и его заместители)	топ-менеджмент и руководители структурных подразделений	менеджмент всех уровней
		Экспертная оценка, баллов			
		1	2	3	4
15	2.2				
16	2.3				
17	2.4				
18	2.5				
19	2.6				
20	2.7				
21	2.8				
22	2.9				
23	2.10				
24	2.11				
25	2.12				
26	2.13				
27	2.14				
28	2.15				
29	2.16				
30	2.17				
31	2.18				
32	3.5.4				
33	3.5.7				
	Всего: 32				

Авторская таблица.

Таблица Б.2 – Структура опросного листа эксперта категории ВГ

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя
	Эта категория экспертов в состоянии оценить любой из 127 показателей. Это могут быть, например внешние аудиторы, которых нанимает топ-менеджмент организации	
	Всего: 127	

Авторская таблица.

Таблица Б.3 – Структура опросного листа эксперта категории РС

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя				
1	1.4.1					
2	3.3.3					
3	3.4.4					
4	3.4.5					
5	3.4.10					
6	3.4.11					
7	3.4.12					
8	3.5.3					
9	3.5.5					
10	3.5.6					
11	3.5.7					
12	3.7.3					
13	4.1					
14	4.5.					
15	4.8					
16	4.9					
17	4.10					
18	4.12. Демотивирующий стиль руководства*	Состояние патологии	Менеджмент организации в своей работе с подчиненными			
			эмоционально подавляет их, использует только наказания	наказывает значительно чаще, чем поощряет	поощряет значительно чаще, чем наказывает	использует только поощрения
		Баллы	4	3	2	1
19	4.16					
20	4.19					
21	4.20					
22	4.22					
23	4.26					
	Всего: 23					

Авторская таблица.

Таблица Б.4 – Структура опросного листа эксперта категории СВ

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя				
1	1.3.1					
2	1.3.4					
3	1.4.1					
4	1.4.2					
5	1.4.4					
6	1.4.5					
7	3.2.1					
8	3.2.2					
9	3.2.3					
10	3.2.4					
11	3.2.5					
12	3.2.6					
13	3.2.7					
14	3.2.8					
15	3.2.9					
16	3.2.10					
17	3.3.3					
18	3.3.9					
19	3.4.1					
10	3.4.2					
21	3.4.3					
22	3.4.4					
23	3.4.5					
24	3.4.6					
25	3.4.7					
26	3.4.8					
27	3.4.9					
28	3.4.10					
29	3.4.11					
30	3.4.12					
31	3.5.1					
32	3.5.3					
33	3.5.5					
34	3.5.6					
35	3.6.1					
36	3.6.2					
37	3.6.4					
38	3.7.1					
39	3.7.2					
40	3.7.3					
41	4.1					
42	4.2. Господство структуры над функцией*	Состояние патологии	На выполнение заданий функциональных подразделений расходуется рабочего времени			
			Боле трети	от 21 до 30%	от 11 до 20%	менее 10%
		Баллы	4	3	2	1

43	4.4	
44	4.6	
45	4.7	
46	4.8	
47	4.9	
48	4.10	
49	4.11	
50	4.12	
51	4.13	
52	4.16	
53	4.19	
54	4.20	
55	4.22	
56	4.26	
57	4.27	
58	5.1	
59	5.2	
60	5.3	
61	6.1	
62	6.2	
	Всего: 62	

Авторская таблица.

Таблица Б.5 – Структура опросного листа эксперта категории ММ

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя
1	1.3.1	
2	1.3.4	
3	1.3.6	
4	1.4.1	
5	1.4.2	
6	1.4.4	
7	1.4.5	
8	1.4.6	
9	2.1	
10	2.2.	
11	2.3	
12	2.4	
13	2.5	
14	2.6	
15	2.7	
16	2.8	
17	2.9	
18	2.10	
19	2.11	
20	2.12	
21	2.13	
22	2.14	

23	2.15					
24	2.16					
25	2.17					
26	2.18					
27	3.1.1					
28	3.1.2					
29	3.1.3					
30	3.1.4					
31	3.1.5					
32	3.1.6					
33	3.2.1					
20	2.12					
21	2.13					
22	2.14					
23	2.15					
24	2.16					
25	2.17					
26	2.18					
27	3.1.1					
28	3.1.2					
29	3.1.3					
30	3.1.4					
31	3.1.5					
32	3.1.6					
33	3.2.1					
34	3.2.2					
35	3.2.3					
36	3.2.4					
37	3.2.5					
38	3.2.6					
39	3.2.7					
40	3.2.8. Качество декомпозиции цели*	Качество декомпозиции цели	Декомпозиция цели позволяет определить цели			Отсутствует или носит формальный характер
			каждого подразделения	большинства подразделений	некоторых подразделений	
		Баллы	4	1	2	1
41	3.2.9					
42	3.2.10					
43	3.3.1					
44	3.3.2					
45	3.3.3					
46	3.3.4					
47	3.3.5					
48	3.3.7					
49	3.3.8					
50	3.3.9					

51	3.3.11	
52	3.4.1	
53	3.4.2	
54	3.4.3	
55	3.4.4	
56	3.4.5	
57	3.4.6	
58	3.4.7	
59	3.4.8	
60	3.4.9	
61	3.4.10	
62	3.4.11	
63	3.4.12	
64	3.5.1	
65	3.5.2	
66	3.5.3	
67	3.5.4	
68	3.5.5	
69	3.5.6	
70	3.5.7	
71	3.6.1	
72	3.6.2	
73	3.6.3	
74	3.6.4	
75	3.6.5	
76	3.7.1	
77	3.7.2	
78	3.7.3	
79	3.7.4	
80	4.1.	
81	4.2	
82	4.4	
83	4.6	
84	4.7	
85	4.8	
86	4.9	
87	4.10	
88	4.11	
89	4.12	
90	4.13	
91	4.14	
92	4.15	
93	4.17	
94	4.18	
95	4.20	
96	4.21	
97	4.22	
98	4.24	

99	4.25	
100	4.26	
101	4.27	
102	5.1	
103	5.2	
104	5.3	
105	6.1	
106	6.2	
	Всего: 106	

Авторская таблица.

Таблица Б.6– Структура опросного листа эксперта категории ТМ

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя				
		1	1.2.1			
2	1.2.2					
3	1.2.3					
4	1.2.4					
5	1.3.1					
6	1.3.2					
7	1.3.3. Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM)	Время вывода на рынок	Новый товар (услуга) выводится на рынок			
			Значительно быстрее, чем в среднем по отрасли	На уровне, среднем по отрасли	На уровне конкурентов	Значительно медленнее, чем у конкурентов
		Баллы	4	3	2	1
8	1.3.4					
9	1.3.5					
10	1.3.6					
11	1.4.1					
12	1.4.2					
13	1.4.3					
14	1.4.4					
15	1.4.5					
16	1.4.6					
17	2.1					
18	2.2					
21	2.3					
22	2.4					
23	2.5					
24	2.6					
25	2.7					
26	2.8					
27	2.9					
28	2.10					
29	2.11					
30	2.12					

31	2.13	
32	2.14	
33	2.15	
34	2.16	
35	2.17	
36	2.18	
37	3.1.1	
38	3.1.2	
39	3.1.3	
40	3.1.4	
41	3.1.5	
42	3.1.6	
43	3.2.1	
44	3.2.2	
45	3.2.3	
46	3.2.4	
47	3.2.5	
48	3.2.6	
49	3.2.7	
50	3.2.8	
51	3.2.9	
52	3.2.10	
53	3.3.1	
54	3.3.2	
56	3.3.3	
57	3.3.4	
58	3.3.5	
59	3.3.6	
60	3.3.7	
61	3.3.8	
62	3.3.9	
63	3.3.10	
64	3.3.11	
65	3.5.2	
66	3.5.4	
67	3.6.3	
68	3.6.4	
69	3.6.5	
70	3.7.1	
71	3.7.4	
72	4.3	
73	4.4	
74	4.5	
75	4.9	
76	4.12	
77	4.13	
78	4.14	
79	4.15	

80	4.17	
81	4.18	
82	4.19	
83	4.21	
84	4.23	
85	4.24	
86	4.25	
87	4.27	
88	5.1	
89	5.2	
	Всего: 89	

Авторская таблица.

Таблица Б.7 – Структура опросного листа эксперта категории СЕО

№ п/п	Показатель (шифр)	Шкала для оценки показателя
1	1.1.1	
2	1.1.2	
3	1.1.3	
4	1.1.4	
5	1.1.5	
6	1.2.2	
7	1.2.4	
8	1.3.1	
9	1.3.2	
10	1.3.3	
11	1.3.4	
12	1.3.5	
13	1.3.6	
14	1.4.1	
15	1.4.2	
16	1.4.3	
17	1.4.4	
18	1.4.5	
19	1.4.6	
20	2.1	
21	2.2	
22	2.3	
23	2.4	
24	2.5	
25	2.6	
26	2.7	
27	2.8	
28	2.9	
29	2.10	
30	2.11	
31	2.12	
32	2.13	
33	2.14	

34	2.15					
35	2.16					
36	2.17					
37	2.18					
38	3.1.1					
39	3.1.2					
40	3.1.3					
41	3.1.4					
42	3.1.5					
43	3.1.6					
44	3.3.1					
45	3.3.2					
46	3.3.3					
47	3.3.4					
48	3.3.5					
49	3.3.6					
50	3.3.7					
51	3.3.8					
52	3.3.9					
53	3.3.10					
54	3.3.11					
56	3.4.1					
57	3.4.2					
58	3.4.3					
59	3.4.7					
60	3.4.9					
61	3.5.2					
62	3.5.4					
63	3.6.3					
64	3.6.4					
65	3.6.5					
66	3.7.1					
67	3.7.4					
68	4.3					
69	4.4					
70	4.5					
71	4.14					
72	4.17					
73	4.18					
74	4.24					
75	5.1					
76	5.2					
77	6.3					
78	6.4. Уровень затрат на «сомнительную» КСО*	Уровень затрат на «сомнительную» КСО	Уровень затрат на «сомнительную» КСО составляет			
			до 10%	11–15%	16–20%	свыше 20%
		Баллы	4	3	2	1

	Всего: 78	
--	-----------	--

Авторская таблица.

*Шкалы приведены для примера. В реальном опросном листе эксперта каждая строка соответствует показателю, шкале, с которой непосредственно работает эксперт

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Входные параметры и результаты применения нейросетевого программирования

Таблица В.1 – Входные данные по параметру K_2

y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	K2	k2 klaster
1	1	2	1	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	1,87	ниже среднего
3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	1	3	2	2	2,60	среднее
4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	4	2,73	выше среднего
2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3	1,60	почти плохо
4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2,80	выше среднего
3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2,60	среднее
2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1,67	почти плохо
3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3,20	выше среднего
3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2,33	среднее
4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3,27	почти хорошо
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	2,47	среднее
3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3,20	выше среднего
3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3,13	выше среднего
3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2,80	выше среднего
3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	2,60	среднее
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,87	хорошо
2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2,53	среднее
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3,60	почти хорошо
3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3,07	свыше среднего
4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	4	3,20	выше среднего
2	3	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	2	2	3	2,13	ниже среднего
2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2,07	ниже среднего
4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3,07	выше среднего
3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3,13	выше среднего
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3,13	выше среднего
3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2,80	выше среднего
3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2,87	выше среднего
1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2,13	ниже среднего
2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3,07	выше среднего
2	4	4	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2,27	среднее
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	плохо

Авторская таблица.

Таблица В.2 – Входные данные по параметру K_3

z_1	z_2	z_3	z_4	z_5	z_6	z_7	z_8	z_9	z_{10}	z_{11}	z_{12}	z_{13}	z_{14}	z_{15}	z_{16}	z_{17}	z_{18}	z_{19}	z_{20}	z_{21}	z_{22}	z_{23}	z_{24}	z_{25}	z_{26}	z_{27}	z_{28}
2	3	3	4	3	3	1	2	4	2	3	1	2	4	3	1	2	3	2	4	2	1	3	3	2	3	2	3
3	3	3	4	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2	2	1	3	3	2	4	3	2
3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3
3	2	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2
2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3
3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	4	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3	3	4	3	3
2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4
3	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	4	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1
3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3
2	3	2	2	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	1
3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3
2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	1
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4
4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	1	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4
2	4	3	2	2	2	1	2	3	2	2	4	4	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4
3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2
3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2
4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4
2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2
2	2	3	2	2	4	2	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2
34	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4
3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2

Окончание таблицы В.2

z29	z30	z31	z32	z33	z34	z35	z36	z37	z38	z39	z40	z41	z42	z43	z44	z45	z46	z47	z48	z49	z50	z51	z52	z53	z54	z55	k3 regr	k3 class	
2	1	3	1	4	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2,38	Среднее	
4	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2,89	Выше среднего
2	2	2	2	3	3	4	1	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2,78	Выше среднего	
1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1,58	Почти плохо	
4	3	3	3	2	3	3	4	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2,35	Среднее	
2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	4	3	2	4	3	2	3	2,51	Среднее	
1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	1,69	Почти плохо	
3	2	1	2	2	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2,93	Выше среднего	
2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1,98	Ниже среднего	
2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3,18	Выше среднего	
2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2,22	Ниже среднего	
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3,27	Почти хорошо	
4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3,29	Почти хорошо	
3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2,67	Среднее	
3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2,16	Ниже среднего	
4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3,53	Почти хорошо	
2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2,38	Среднее	
2	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3,31	Почти хорошо	
3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3,20	Выше среднего	
3	3	2	2	2	1	2	3	3	4	3	2	1	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2,91	Выше среднего	
3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	2,47	Среднее	
2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2,16	Ниже среднего	
3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2,96	Выше среднего	
4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3,25	Почти хорошо	
3	3	3	2	1	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3,07	Выше среднего	
4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2,76	Выше среднего	
3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2,89	Выше среднего	
1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	4	3	2	1	2,05	Ниже среднего	
4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3,71	Почти хорошо	
2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1,87	Ниже среднего	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Плохо	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Хорошо

Авторская таблица.

Таблица В.3 – Входные данные по параметру K_4

v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	k4 regr	k4 klas	
2	2	3	2	3	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	4	4	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2,44	Среднее	
2	3	3	4	3	4	2	3	1	3	2	4	3	4	2	4	1	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	2,96	Выше среднего	
3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	4	2	4	4	1	4	3	3	4	2	4	4	2	4	2,89	Выше среднего	
2	3	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2	1,7	Почти плохо	
4	3	2	2	1	2	4	2	3	4	3	1	4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	3	1	3	3	3	2,81	Среднее	
3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3,15	Выше среднего	
2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2,07	Ниже среднего	
2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	4	4	1	3	4	1	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2,78	Выше среднего	
1	4	2	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2,63	Среднее	
3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2,93	Выше среднего	
1	2	3	2	2	3	1	2	4	1	2	2	2	1	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2,52	Среднее	
2	4	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	1	3	3	3,22	Выше среднего	
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,81	Хорошо	
3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3,11	Выше среднего	
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	4	1	4	2,67	Среднее	
2	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	4	3,15	Выше среднего	
1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2,41	Среднее	
4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7	Почти хорошо	
3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	1	3	1	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	3	2	3	4	3,04	Выше среднего
1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3,33	Почти хорошо	
3	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3	1	3	1	4	4	3	2	4	4	4	1	4	3	3	3	2	2,89	Выше среднего	
3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2,48	Среднее	
4	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	2	3	3	3	2	1	3	4	2,81	Выше среднего	
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3,22	Выше среднего	
4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	2	1	3	2	2	3	3	3,19	Выше среднего	
4	3	3	2	4	3	4	1	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	3,22	Выше среднего	
2	4	3	3	4	4	1	4	2	3	3	3	4	3	2	4	1	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	Выше среднего	
3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	4	2	2	2,33	Среднее	
3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	3	3,19	Выше среднего	
2	3	1	2	3	4	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	2	2	1	1,85	Ниже среднего	

Авторская таблица.

Таблица В.4 – Входные данные по параметру K_5

$r1$	$r2$	$r3$	k_{regr}	K_{klass}
4	2	2	2,67	Среднее
4	3	3	3,33	Почти хорошо
3	2	3	2,67	Среднее
1	1	2	1,33	Почти плохо
2	2	3	2,33	Среднее
2	3	2	2,33	Среднее
2	2	1	1,67	Почти плохо
2	3	3	2,67	Среднее
2	1	2	1,67	Почти плохо
4	3	4	3,67	Почти хорошо
2	3	2	2,33	Среднее
4	4	3	3,67	Почти хорошо
4	3	3	3,33	Среднее
3	3	2	2,67	Среднее
2	3	2	2,33	Среднее
3	4	4	3,67	Почти хорошо
3	2	3	2,67	Среднее
3	4	4	3,67	Почти хорошо
4	3	3	3,33	Почти хорошо
3	4	3	3,33	Почти хорошо
3	3	3	3,00	Выше среднего
2	3	2	2,33	Среднее
3	4	4	3,67	Почти хорошо
2	3	4	3,00	Выше среднего
3	3	4	3,33	Почти хорошо
2	3	3	2,67	Среднее
3	4	3	3,33	Почти хорошо
1	2	3	2,00	Ниже среднего
3	4	4	3,67	Почти хорошо
1	1	2	1,33	Почти плохо

Авторская таблица

Таблица В.5 – Входные данные по параметру K_6

$j1$	$j2$	$j3$	$j4$	kregр	r класс
4	2	1	2	2,25	Среднее
4	3	4	2	3,25	Почти хорошо
4	3	3	3	3,25	Почти хорошо
1	2	1	1	1,25	Плохо
3	2	1	2	2	Ниже среднего
2	3	2	2	2,25	Среднее
2	1	1	2	1,5	Почти плохо
4	4	3	3	3,5	Почти хорошо
1	2	2	2	1,5	Почти плохо
3	3	4	3	3,25	Почти хорошо
2	2	2	2	2	Ниже среднего
3	4	4	3	3,5	Почти хорошо
4	4	4	4	4	Хорошо
3	3	3	3	3	Выше среднего
2	3	2	2	2,25	Среднее
4	4	4	4	3,75	Хорошо
3	2	3	2	2,5	Среднее
4	3	4	4	3,75	Хорошо
4	3	3	4	3,5	Почти хорошо
3	4	3	3	3,25	Почти хорошо
3	2	3	4	3	Выше среднего
2	3	2	2	2,25	Среднее
3	3	4	3	3,25	Почти хорошо
4	4	4	3	3,75	Хорошо
3	3	3	4	3,25	Почти хорошо
2	3	4	3	3	Выше среднего
3	3	3	4	3,25	Почти хорошо
4	2	2	3	2,75	Выше среднего
4	3	3	4	3,5	Почти хорошо
1	2	3	2	2	Ниже среднего

Авторская таблица.

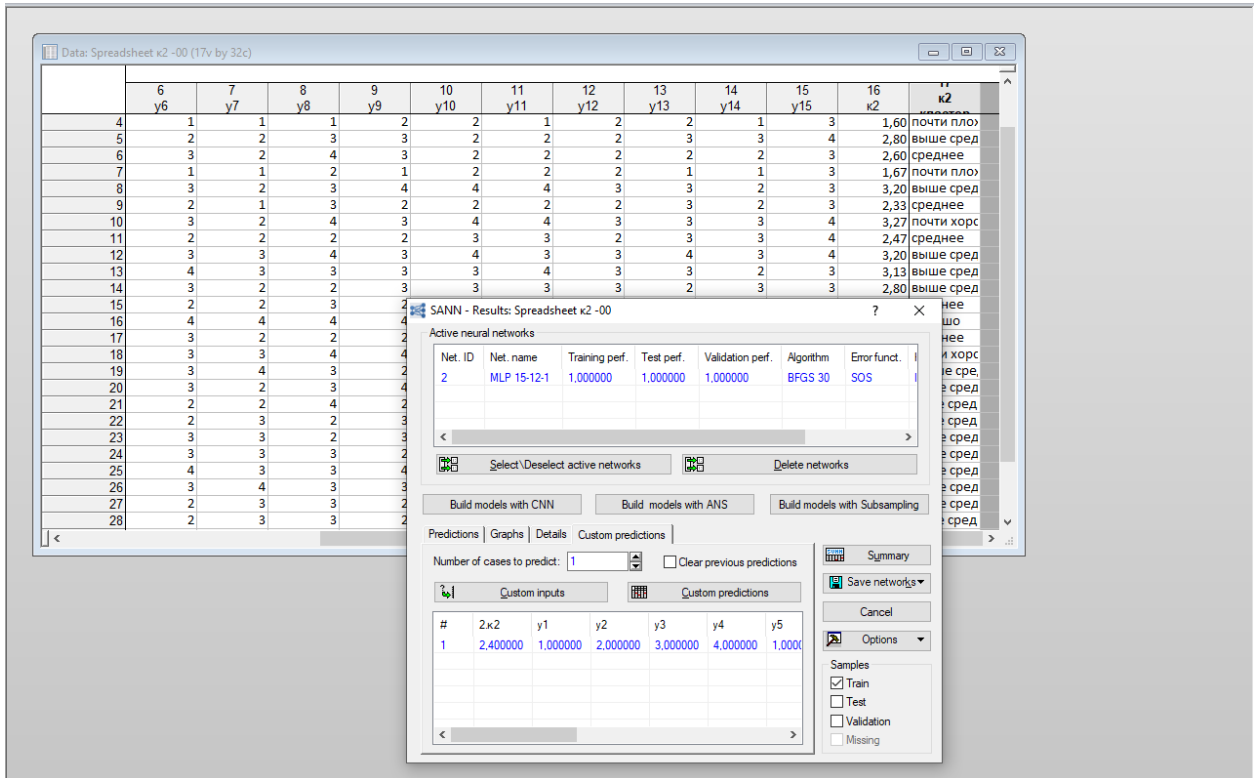


Рисунок В.1 – Результаты обучения нейронной сети регрессионному анализу показателя K_2 (авторский рисунок)

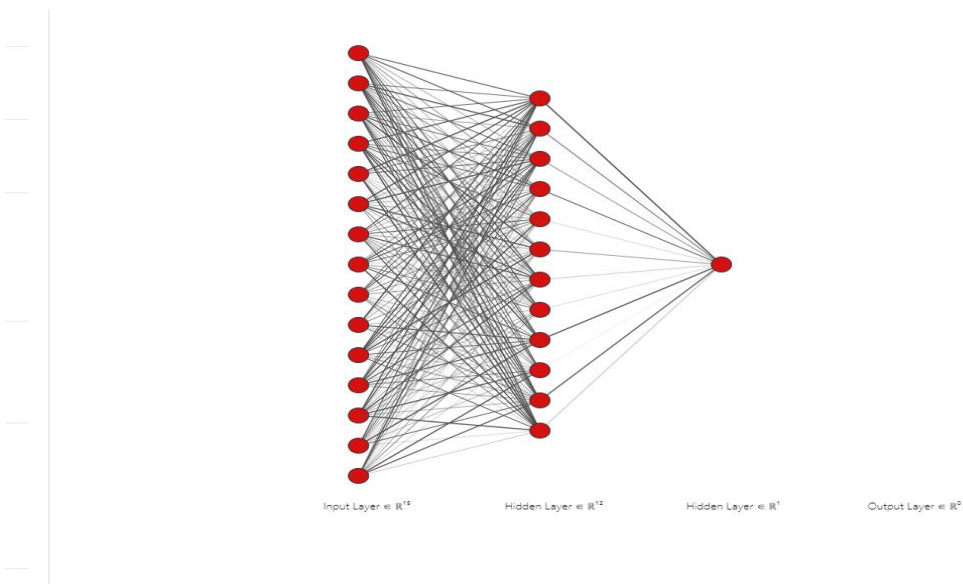


Рисунок В.2 – Архитектура нейронной сети для нахождения критерия K_2 : MLP 15-12-1 (авторский рисунок)

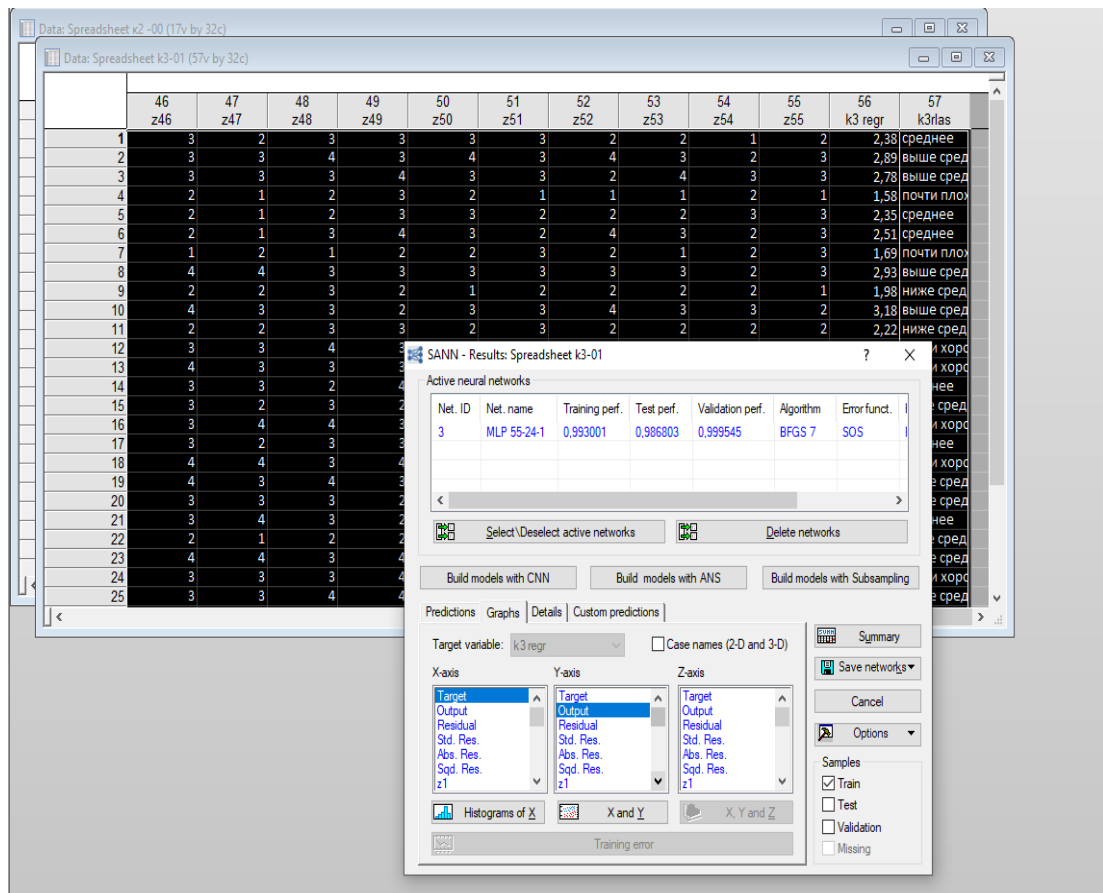


Рисунок В.3 – Результаты обучения нейронной сети регрессионному анализу показателя K_3 (авторский рисунок)

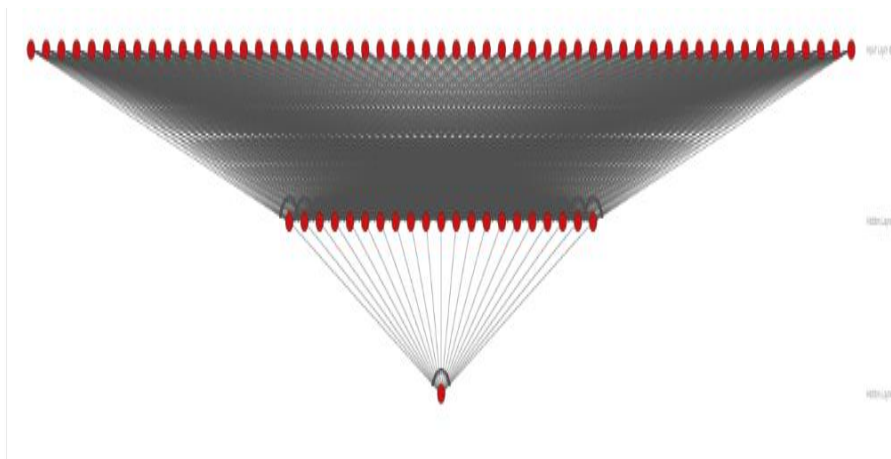


Рисунок В.4 – Архитектура нейронной сети для нахождения критерия K_3 : MLP 55-24-1 (авторский рисунок)

	14 v14	15 v15	16 v16	17 v17	18 v18	19 v19	20 v20	21 v21	22 v22	23 v23	24 v24	25 v25	26 v26	27 v27	28 k4 regr	29 k4 klas	
1	2	2	3	4	4	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2,44	среднее	
2	4	2	4	1	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	2,96	выше среднего	
3	2	4	4	1	4	3	3	4	2	4	4	2	4	2	2,89	выше среднего	
4	2	1	1	1	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2	1,7	плохо	
5	3	4	3	1	3	4	3	4	3	3	1	3	3	3	2,81	выше среднего	
6	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3,15	выше среднего	
7	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2,07	ниже среднего	
8	3	4	1	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2,78	выше среднего	
9	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2,63	среднее	
10	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2,93	выше среднего	
11	1	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2,52	среднее	
12	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	1	3	3	3,22	выше среднего	
13	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,81	хорошо	
14	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3,11	выше среднего	
15	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	2,67	среднее	
16	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,15	выше среднего	
17	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2,41	среднее	
18	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7	почти хорошо	
19	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,04	выше среднего	
20	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,33	почти хорошо	
21	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,89	выше среднего	
22	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2,48	среднее	
23	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2,81	выше среднего	
24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,22	выше среднего	
25	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,19	выше среднего	
26	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,22	выше среднего	
27	3	2	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	выше среднего
28	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2,33	среднее	
29	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,19	выше среднего	
30	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,85	ниже среднего	
31																	
32																	
33																	

Рисунок В.5 – Результаты обучения нейронной сети регрессионному анализу показателя K_4

(авторский рисунок)

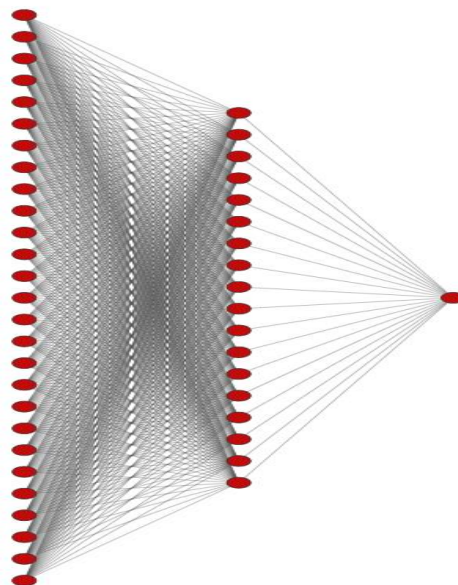


Рисунок В.6 – Архитектура нейронной сети для нахождения критерия K_4 : MLP 27-18-1 (авторский рисунок)

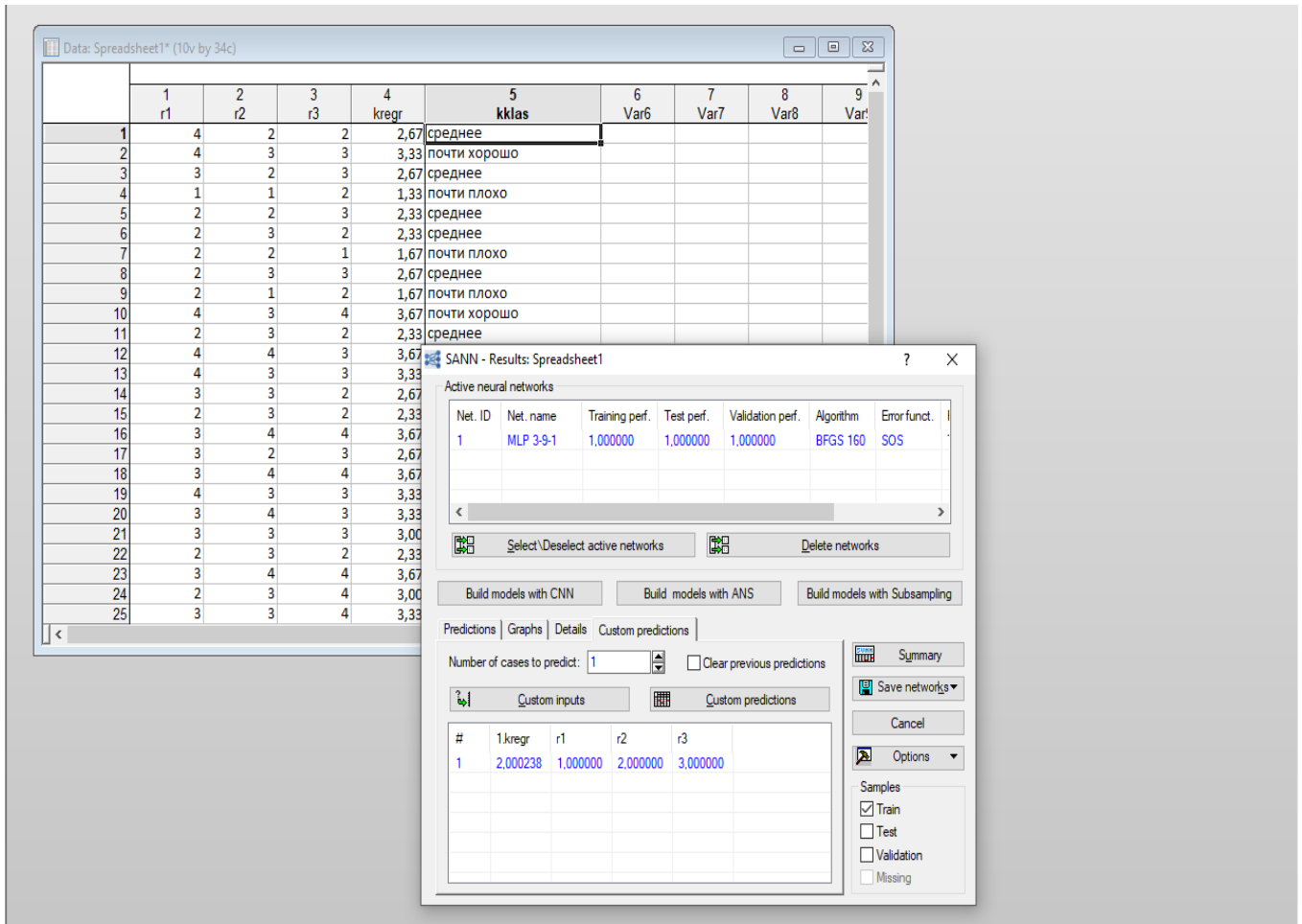


Рисунок В.7 – Результаты обучения нейронной сети регрессионному анализу показателя K_5
(авторский рисунок)

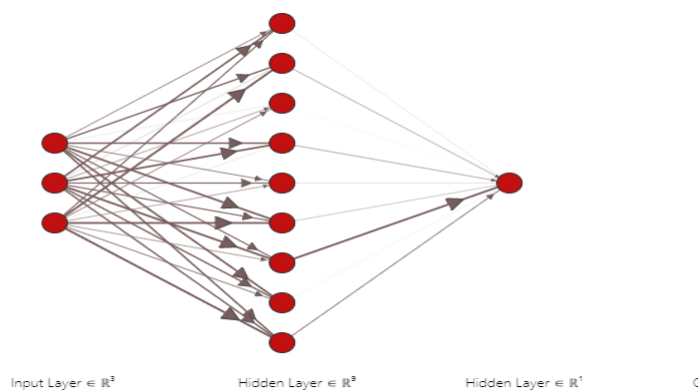


Рисунок В.8 – Архитектура нейронной сети для нахождения критерия K_5 :
MLP 3-19-1
(авторский рисунок)

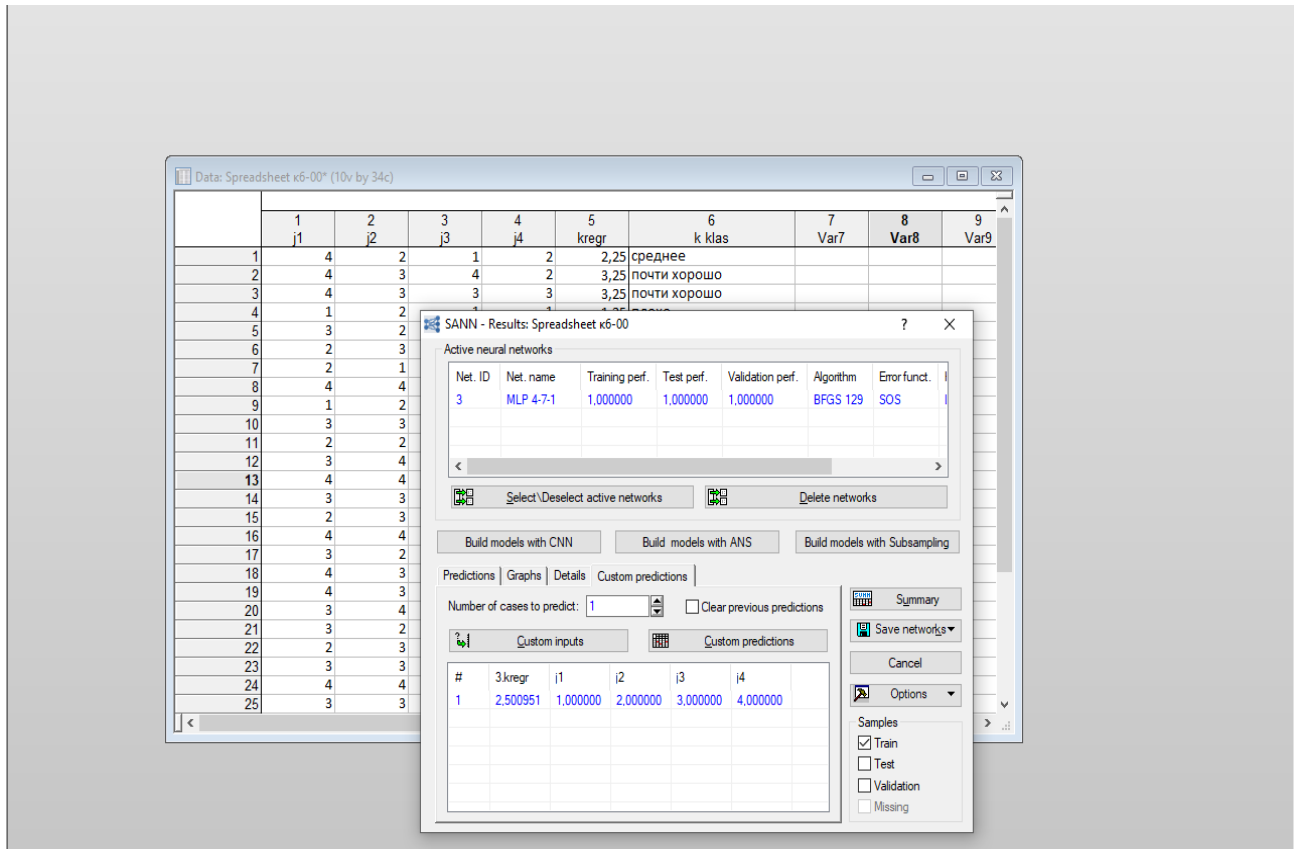


Рисунок В.9 – Результаты обучения нейронной сети регрессионному анализу показателя K_6 (авторский рисунок)

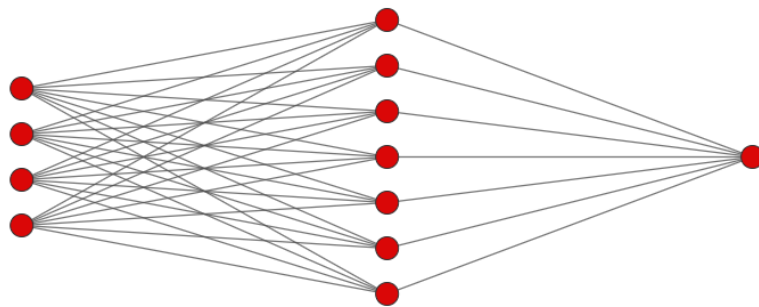


Рисунок В.10 – Архитектура нейронной сети для нахождения критерия K_6 : MLP 4-7-1 (авторский рисунок)

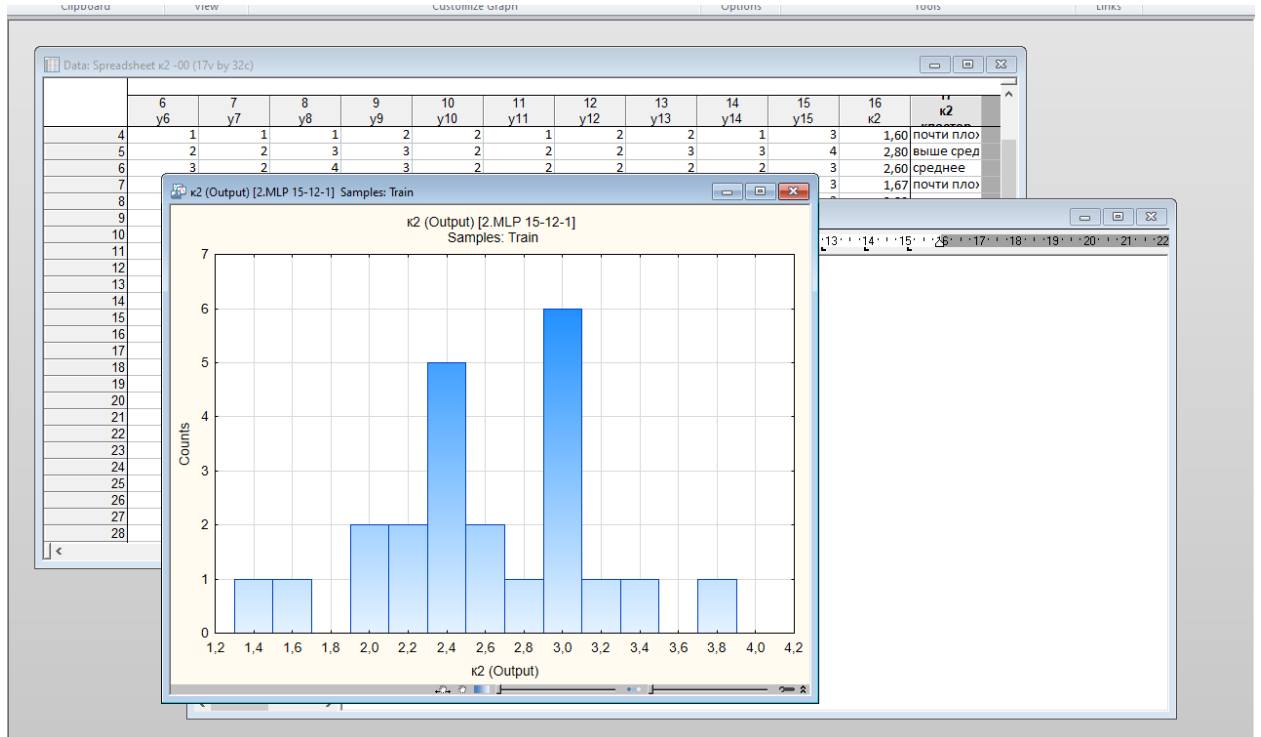


Рисунок В.11 – Гистограмма выбросов для K_2
(авторский рисунок)

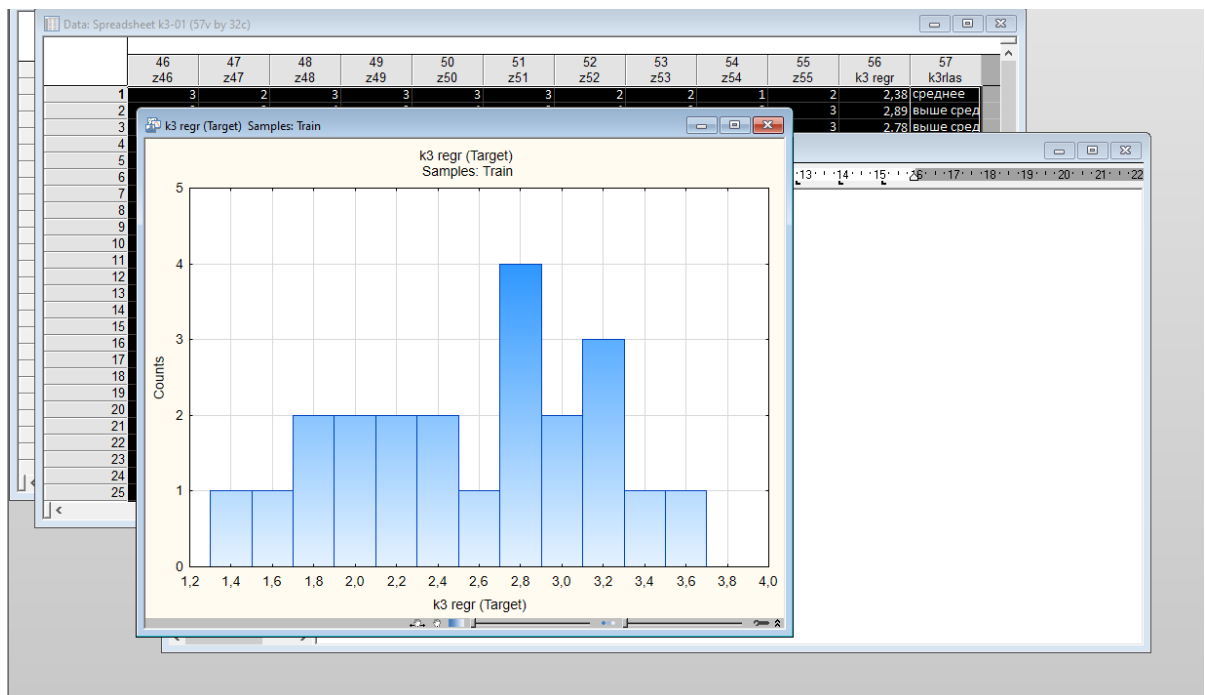


Рисунок В.12 – Гистограмма выбросов для K_3
(авторский рисунок)

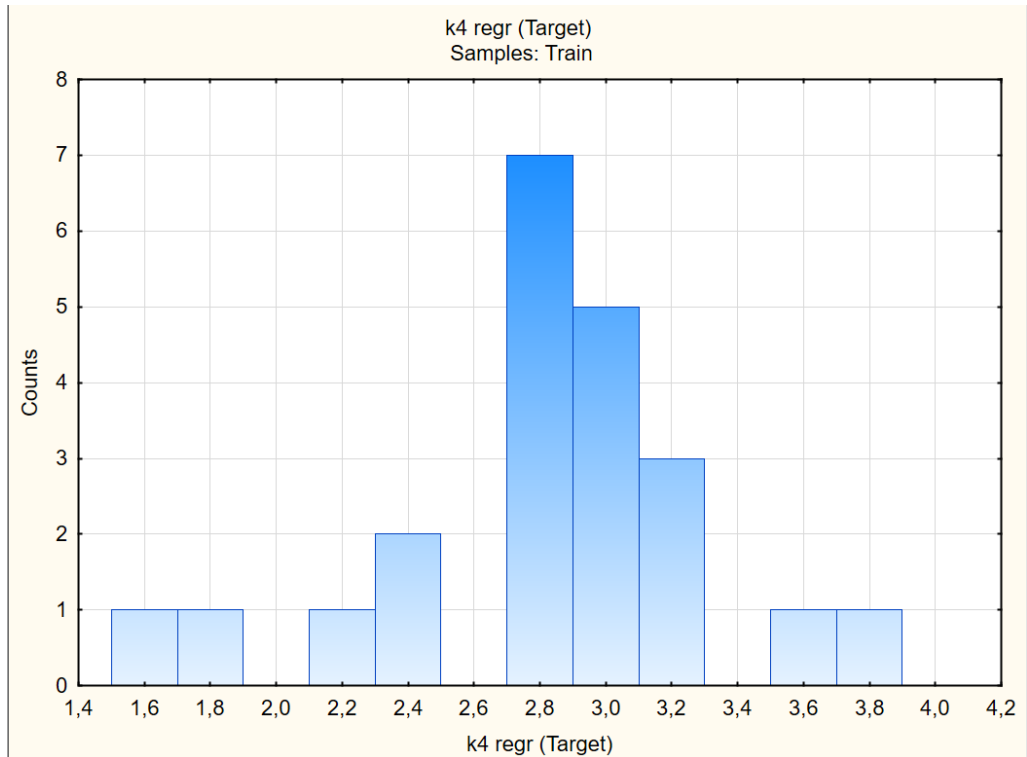


Рисунок В.13 – Гистограмма выбросов для K_4
(авторский рисунок)

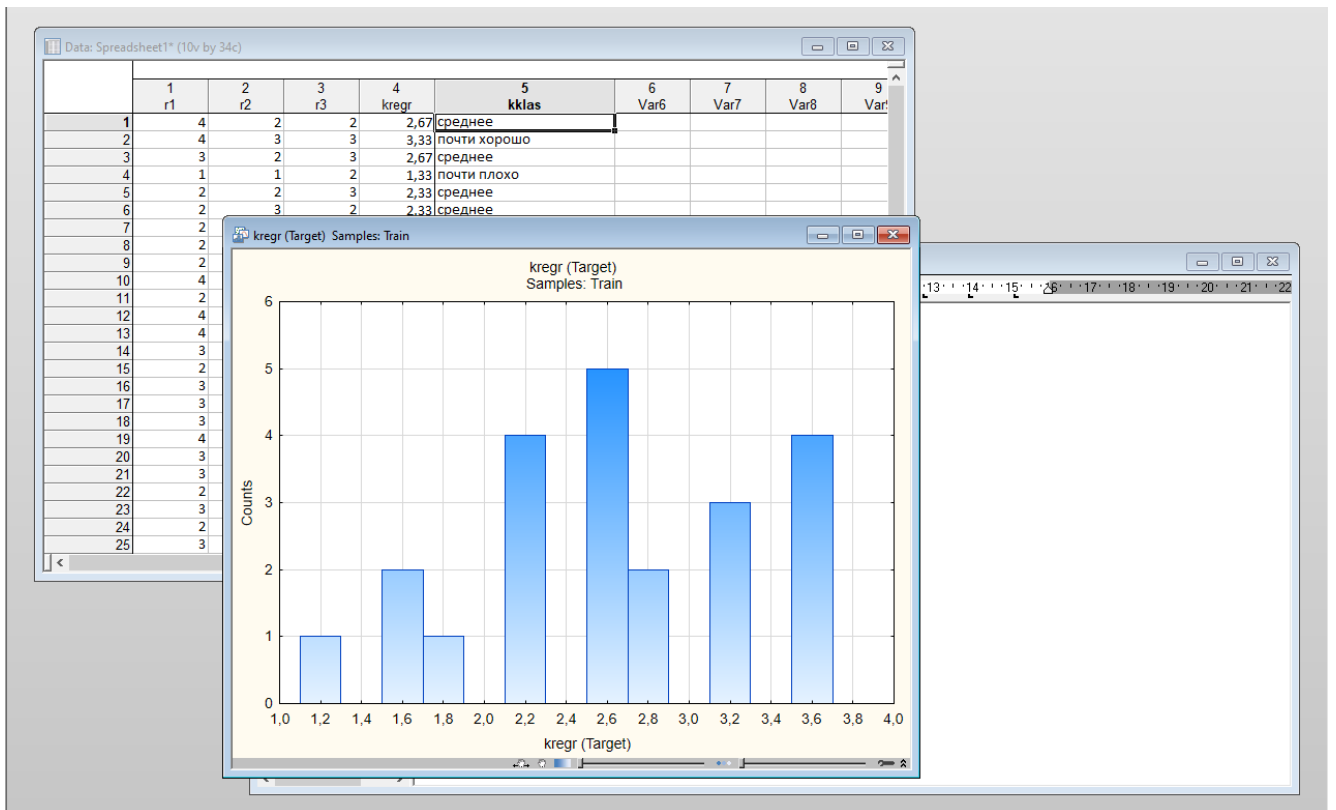


Рисунок В.14 – Гистограмма выбросов для K_5
(авторский рисунок)

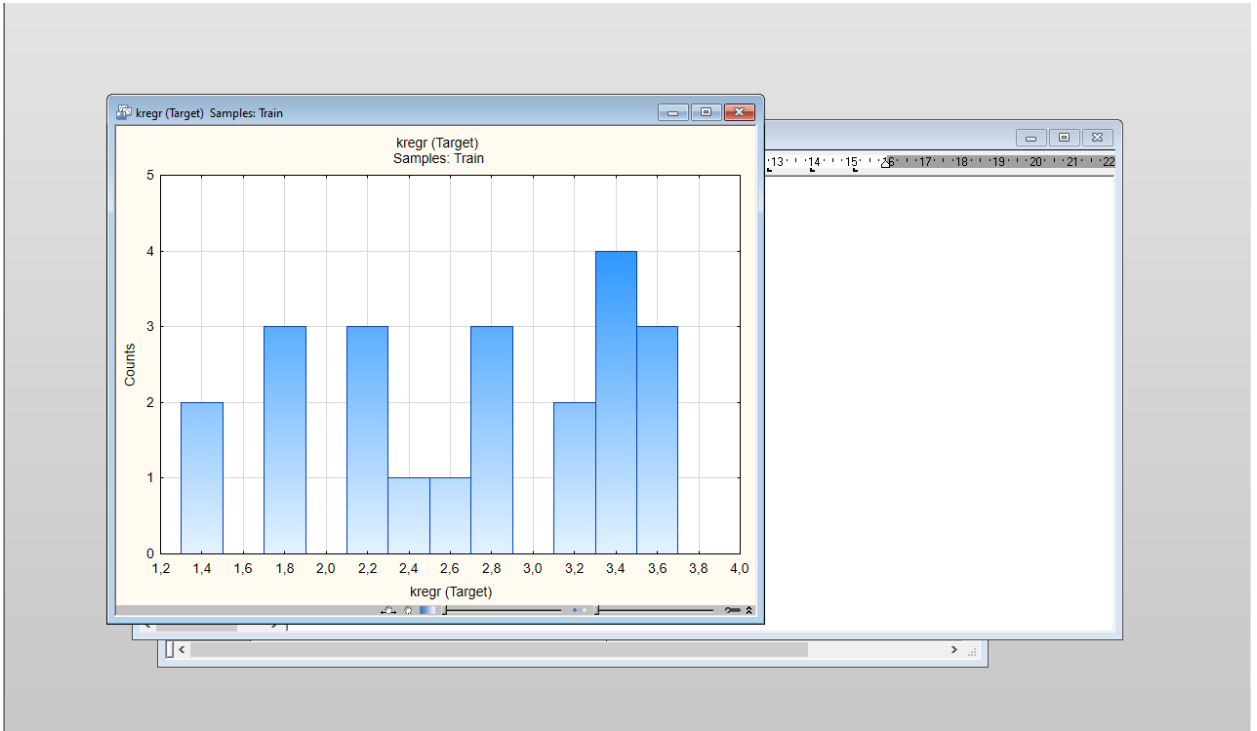


Рисунок В.15 – Гистограмма выбросов для K_6
(авторский рисунок)

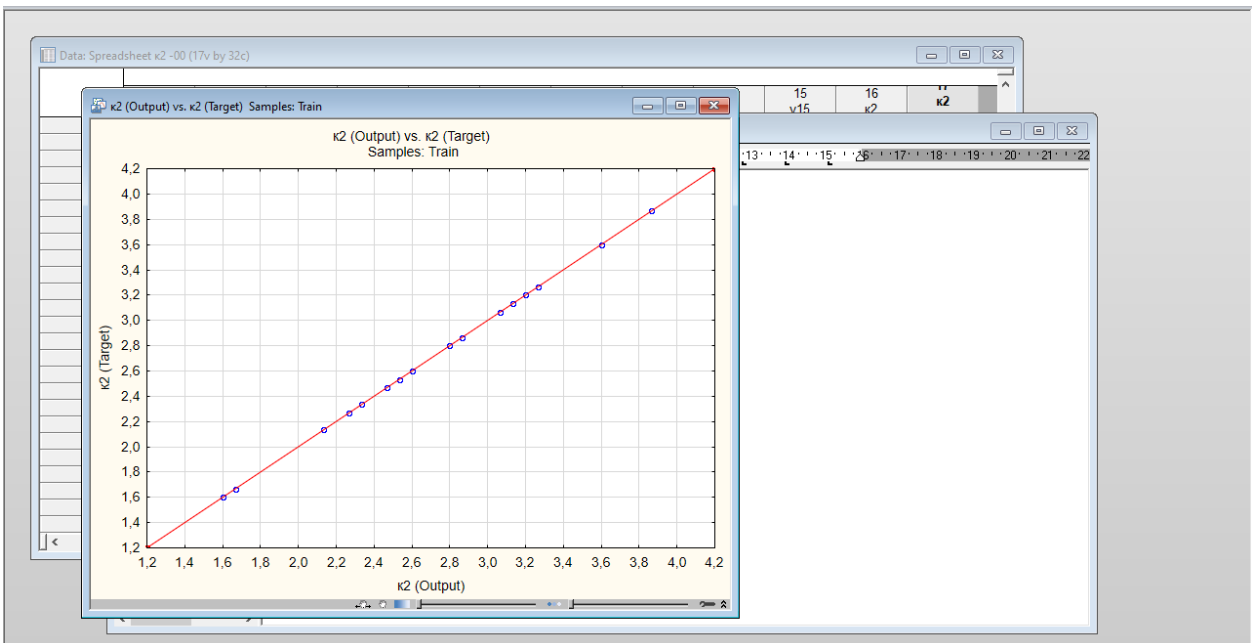


Рисунок В.16 – Диаграмма разброса для K_2
(авторский рисунок)

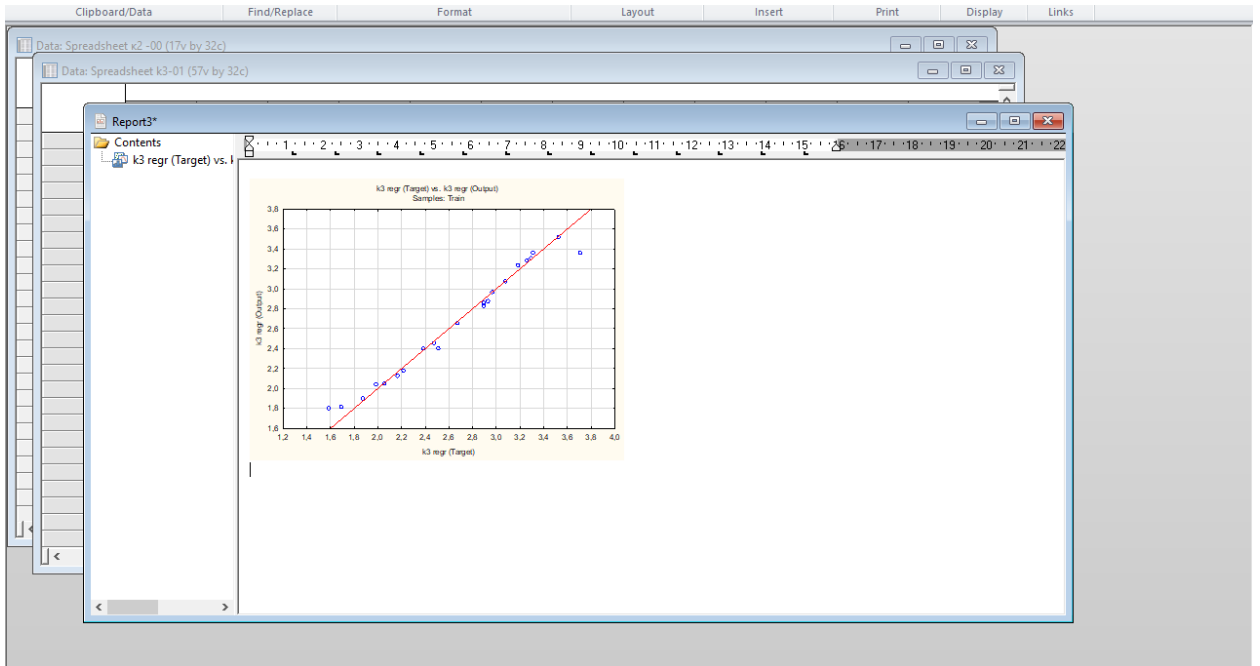


Рисунок В.17 – Диаграмма разброса для K_3
(авторский рисунок)

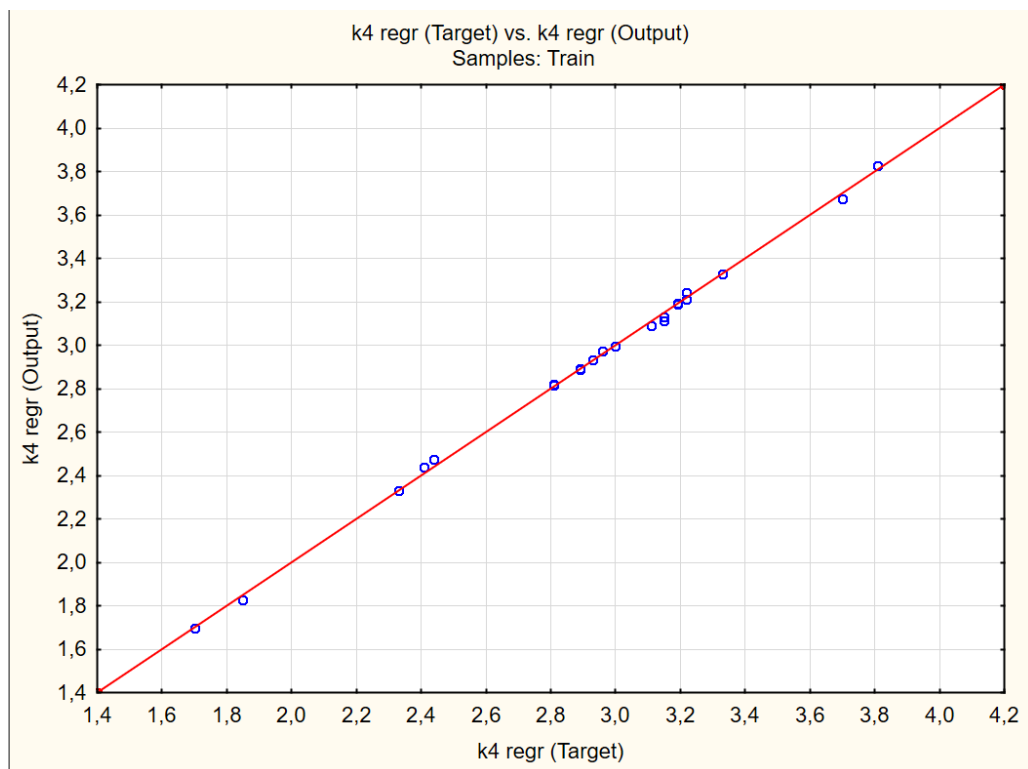


Рисунок В.18 – Диаграмма разброса для K_4
(авторский рисунок)

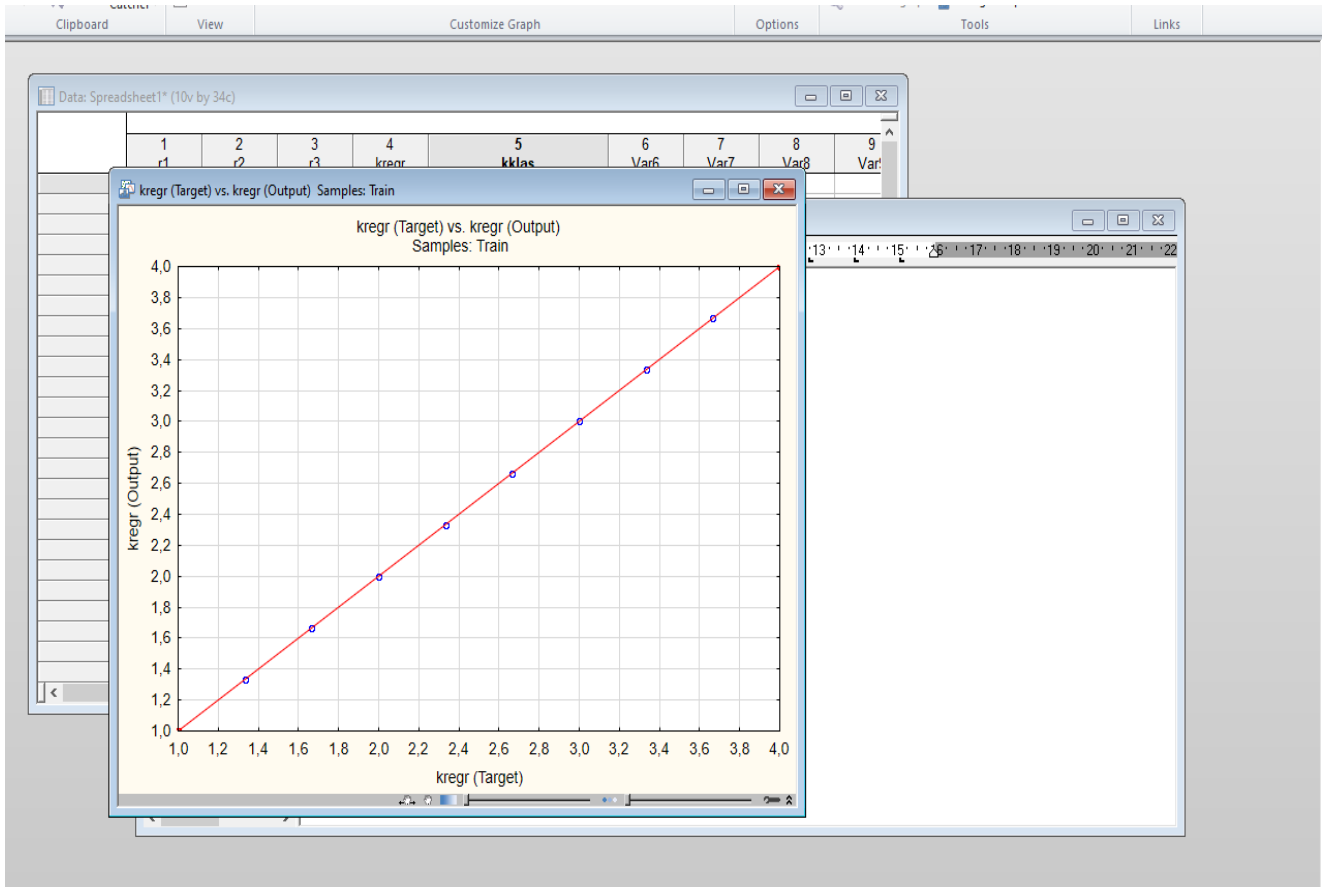


Рисунок В.19 – Диаграмма разброса для K_5
(авторский рисунок)

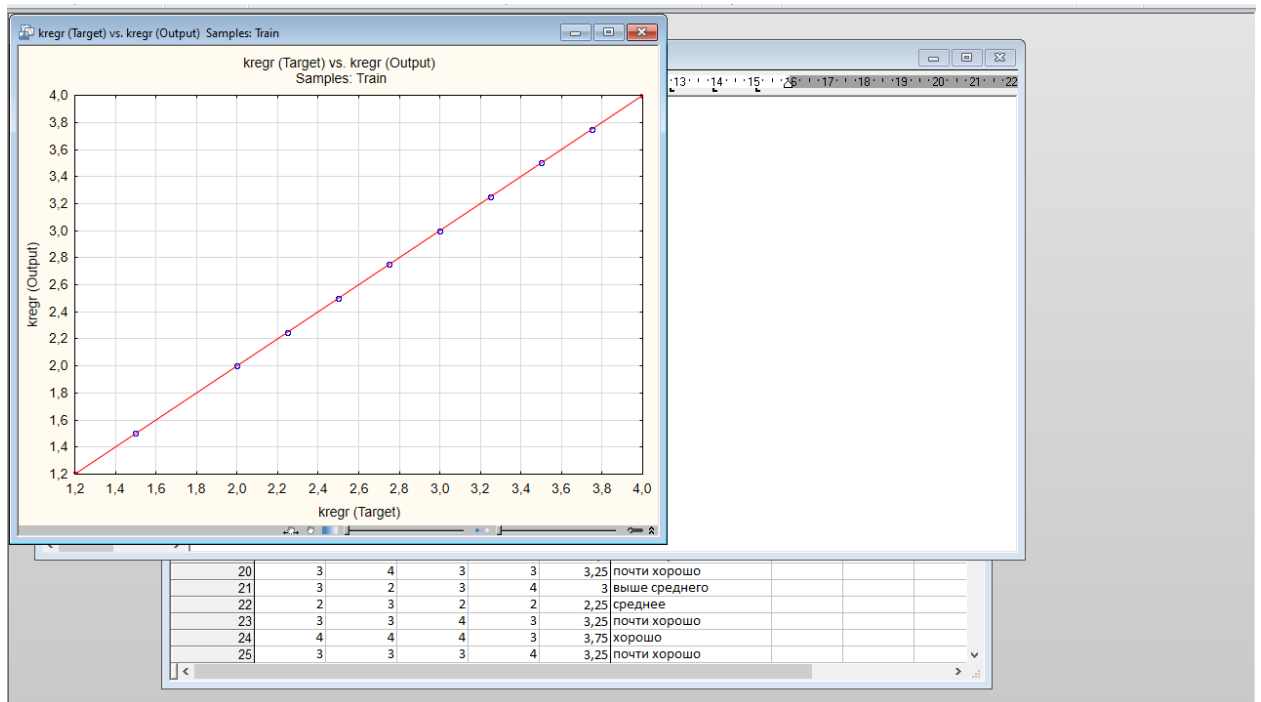


Рисунок В.20 – Диаграмма разброса для K_6
(авторский рисунок)

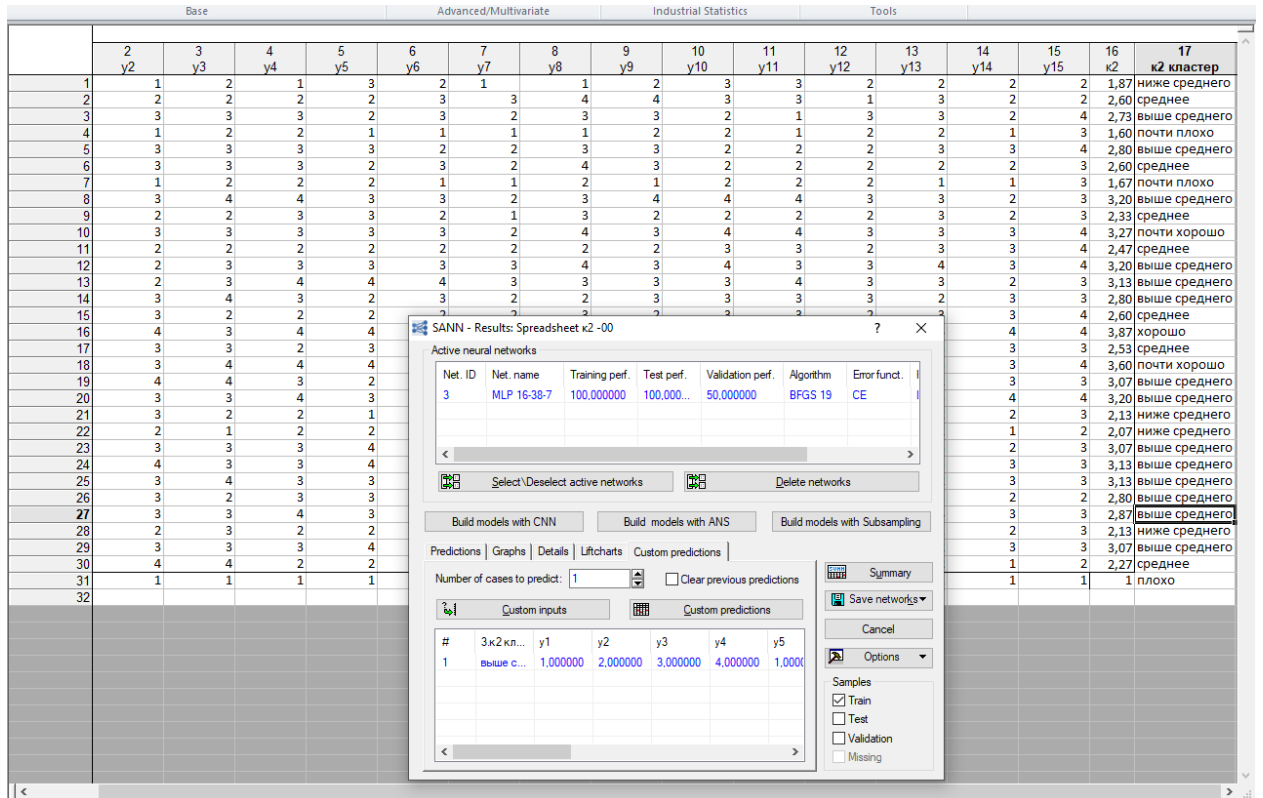


Рисунок В.21 – Кластерный анализ для K_2
(авторский рисунок)

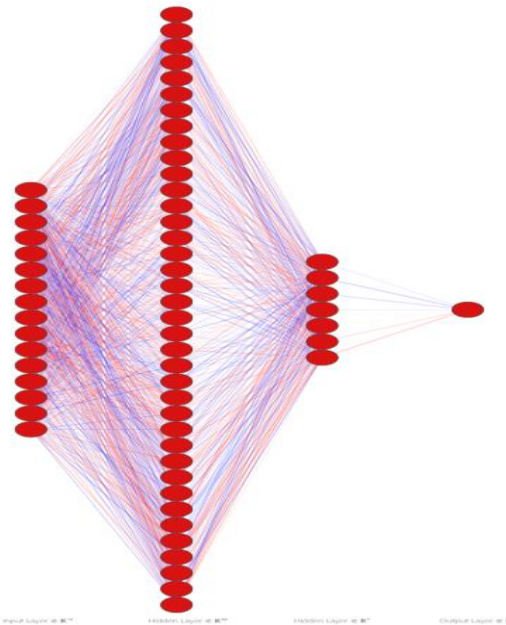


Рисунок В.22 – Вид нейросети при кластерном анализе для K_2
(авторский рисунок)

	5 z5	6 z6	7 z7	8 z8	9 z9	10 z10	11 z11	12 z12	13 z13	14 z14	15 z15	16 z16	17 z17	18 z18	19 z19	20 z20
1	3	3	1	2	4	2	3	1	2	4	3	1	2	3	2	4
2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	2
3	2	3	2	3	4	3	3	1	2	3	4	3	3	2	3	3
4	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1
5	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
6	3	3	2	1	2	3	4	2	3	3	2	1	2	3	3	3
7	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2
8	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3
9	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	4	2	3	2
10	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3
11	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
12	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4
13	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4
14	2	3	2	2	3	3	4	3	3	1	2	1	2	3	2	2
15	2	3	3	2	2	3	1	2	2	1	2	1	4	2	3	2
16	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2
17	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
18	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
19	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
20	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
21	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
22	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
24	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
28	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
29	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Рисунок В.23 – Кластерный анализ для K_3
(авторский рисунок)

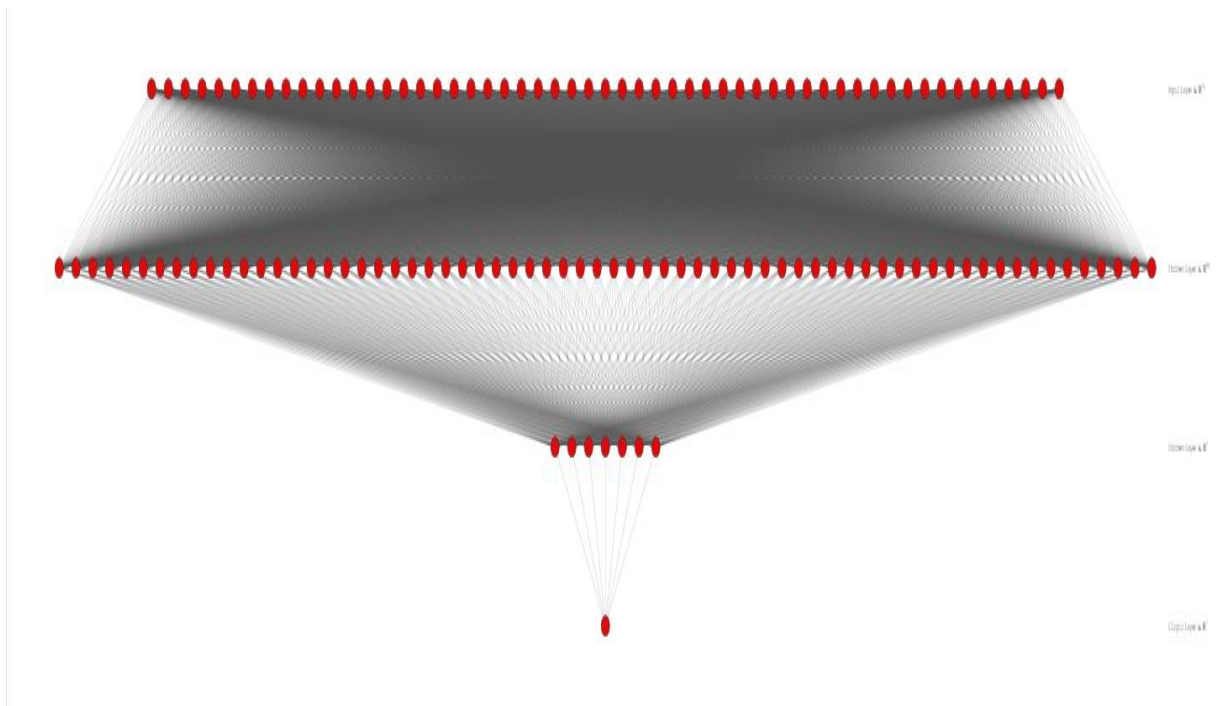


Рисунок В.24 – Вид нейросети при кластерном анализе для K_3
(авторский рисунок)

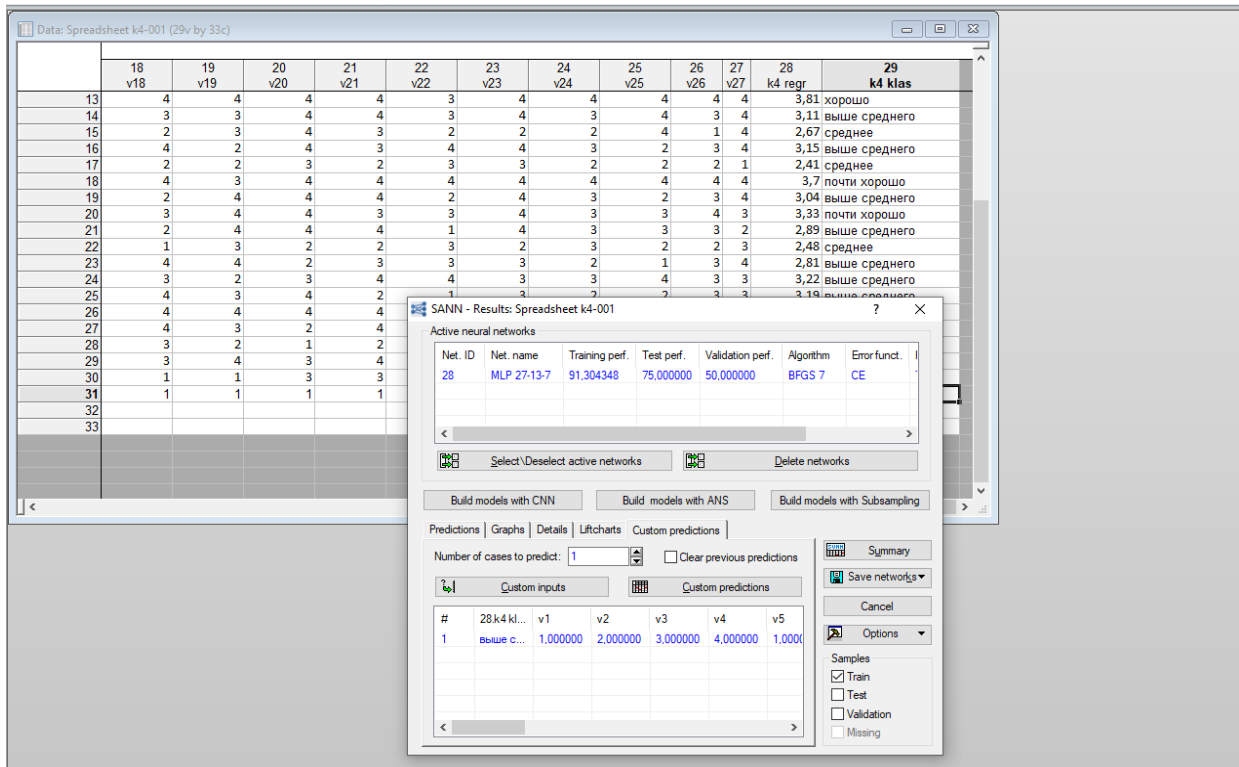


Рисунок В.25 – Кластерный анализ для K_4
(авторский рисунок)

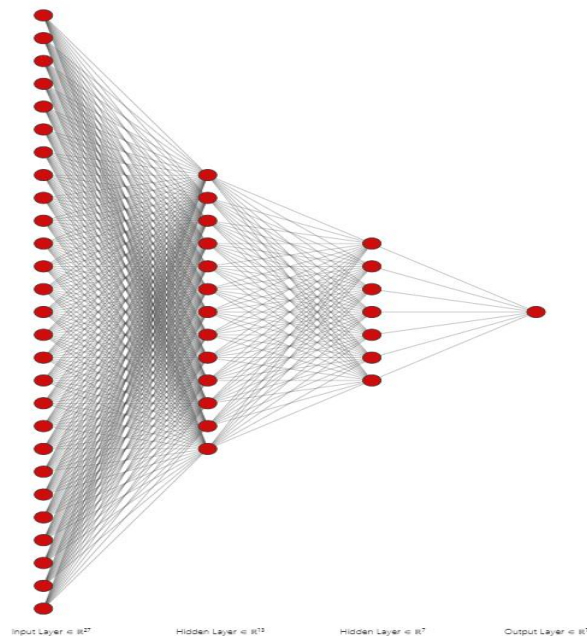


Рисунок В.26 – Вид нейросети при кластерном анализе для K_4
(авторский рисунок)

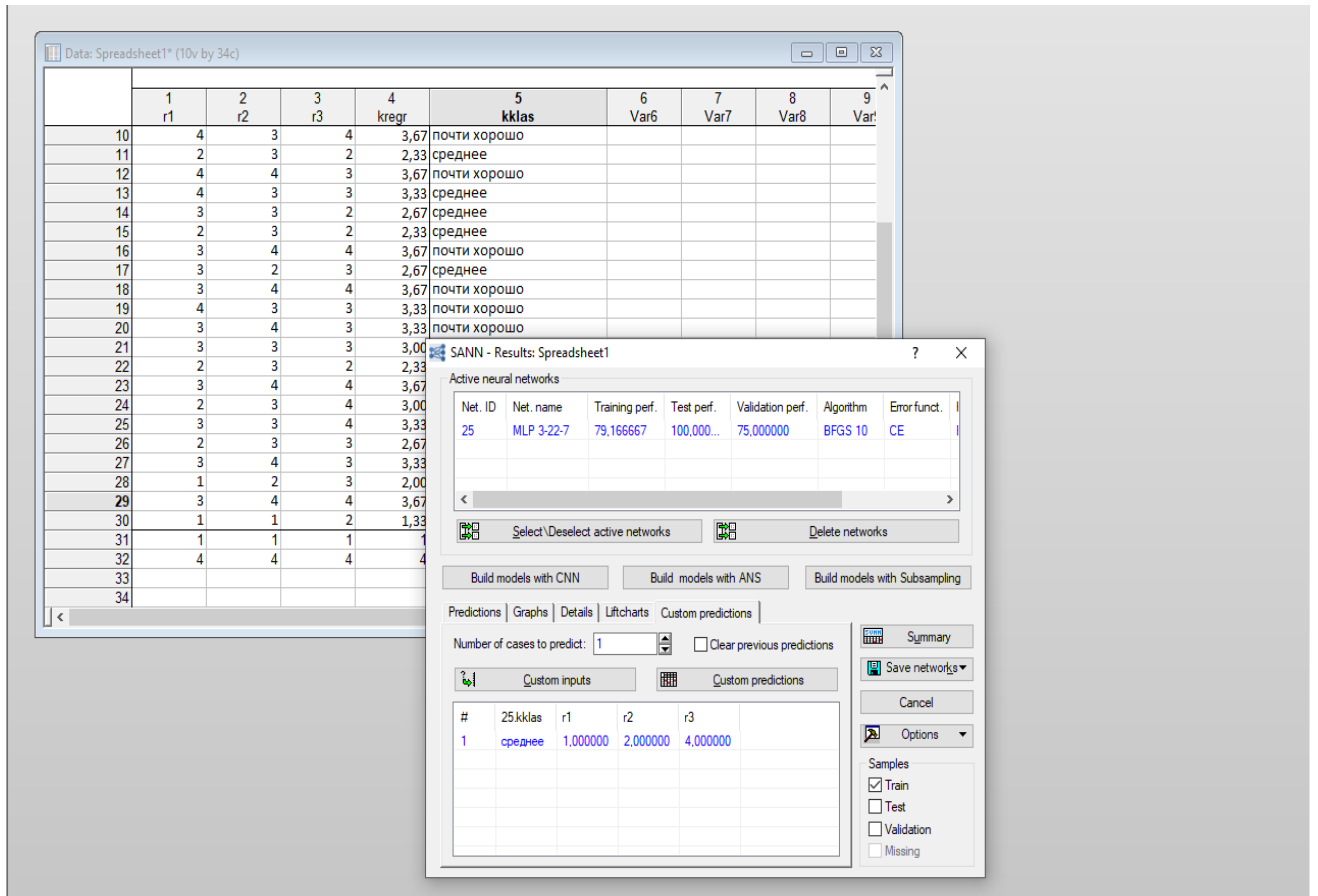


Рисунок В.27 – Кластерный анализ для K_5
(авторский рисунок)

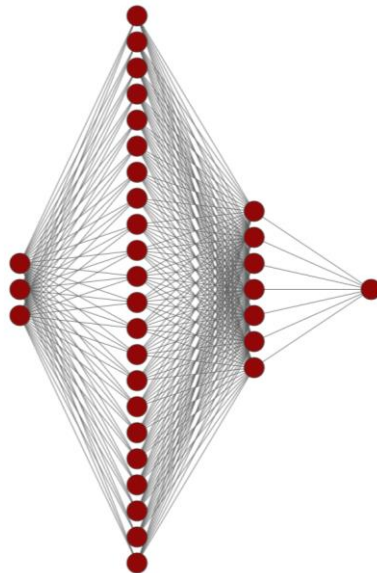


Рисунок В.28 – Вид нейросети при кластерном анализе для K_5
(авторский рисунок)

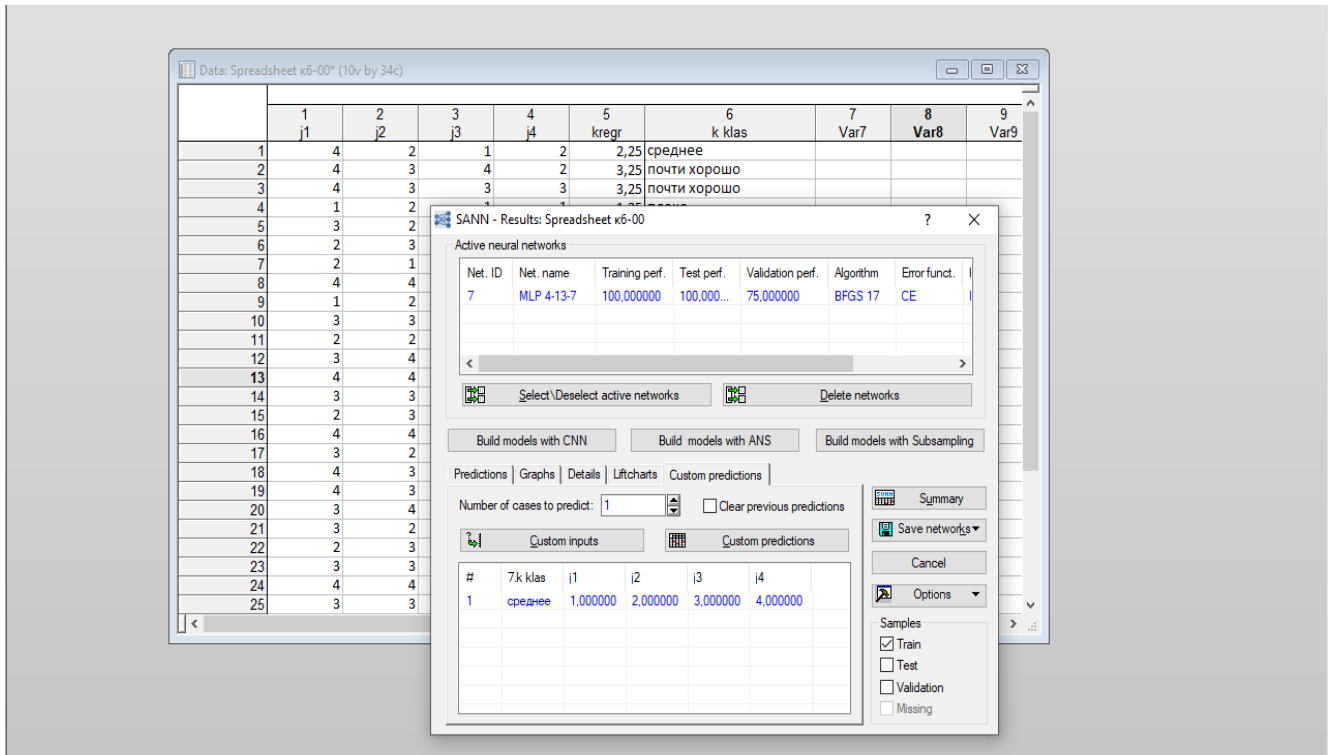


Рисунок В.29 – Кластерный анализ для K_6
(авторский рисунок)

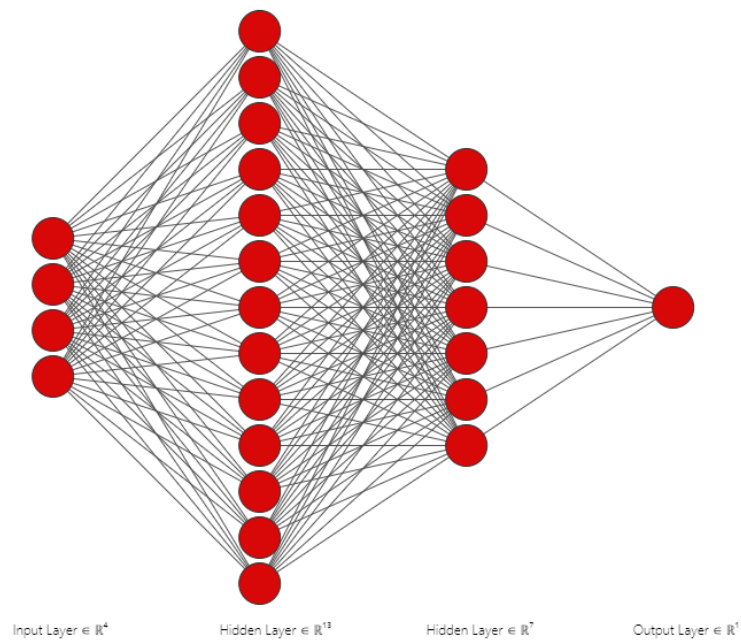
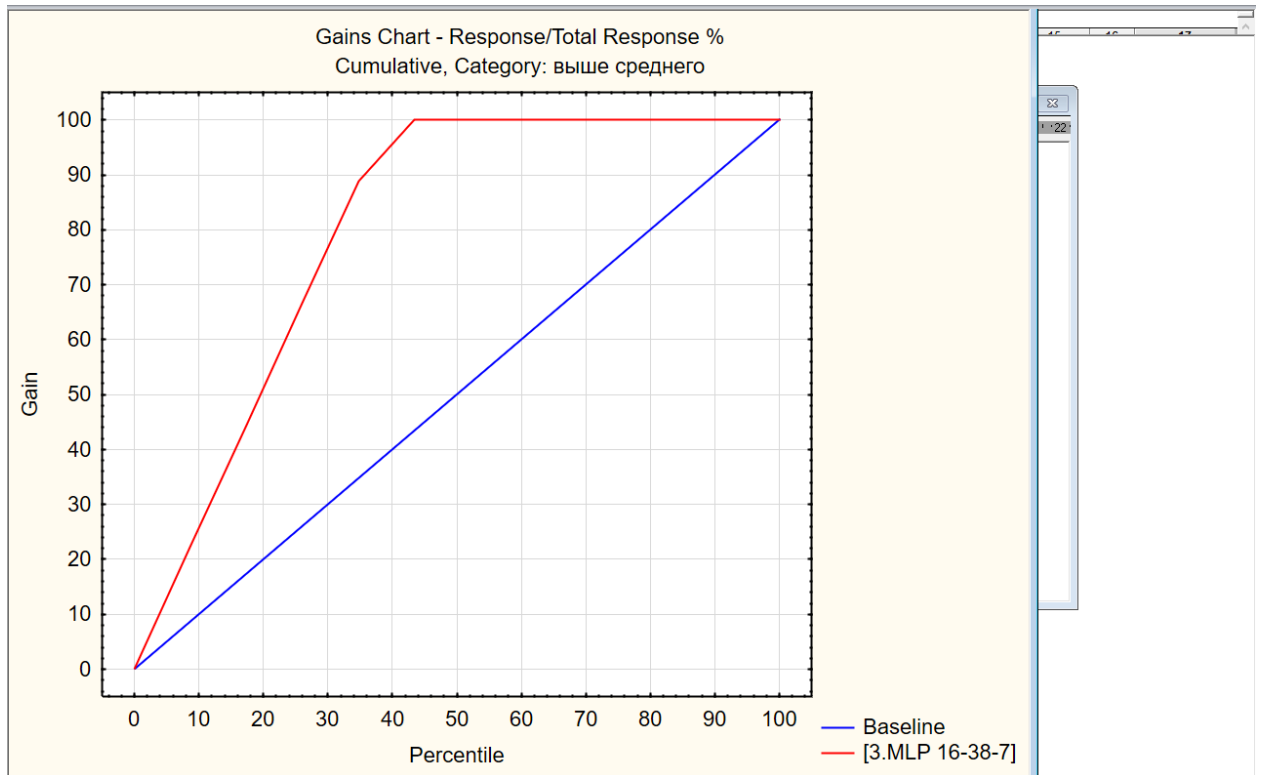
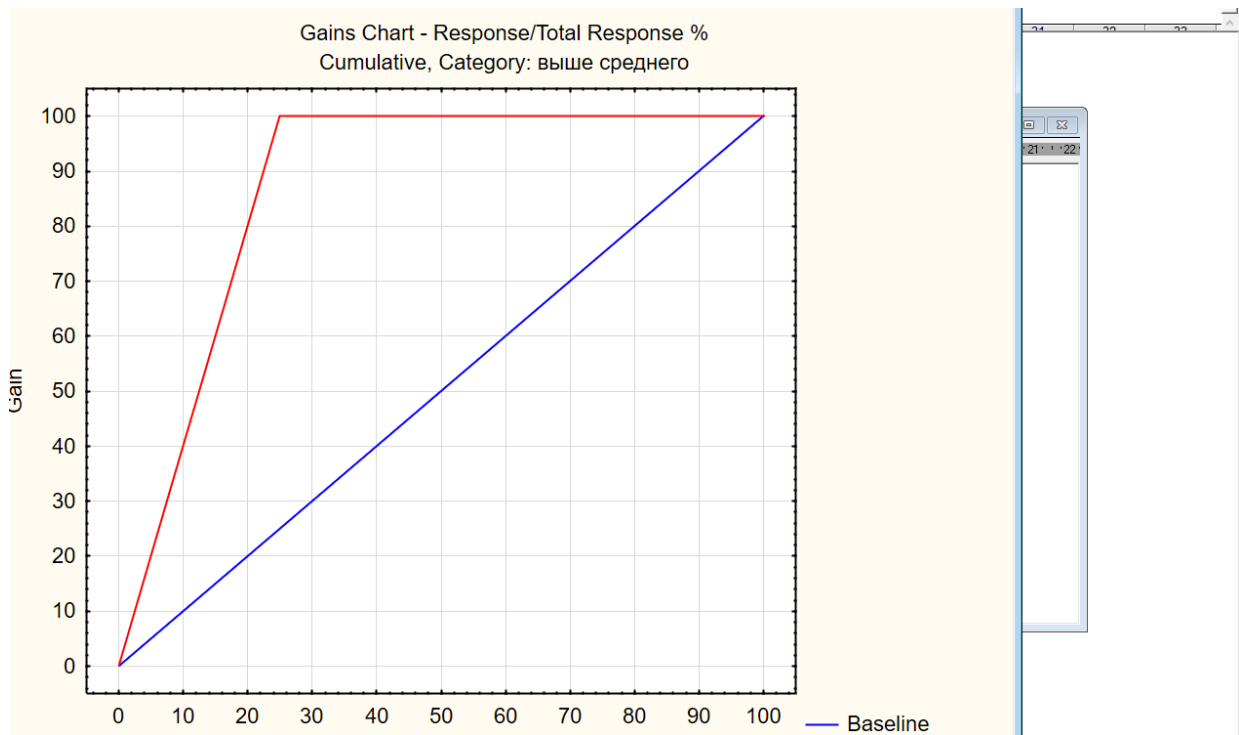


Рисунок В.30 – Вид нейросети при кластерном анализе для K_6
(авторский рисунок)

Рисунок В.31 – Карта выигрышей для K_2

(авторский рисунок)

Рисунок В.32 – Карта выигрышей для K_3

(авторский рисунок)

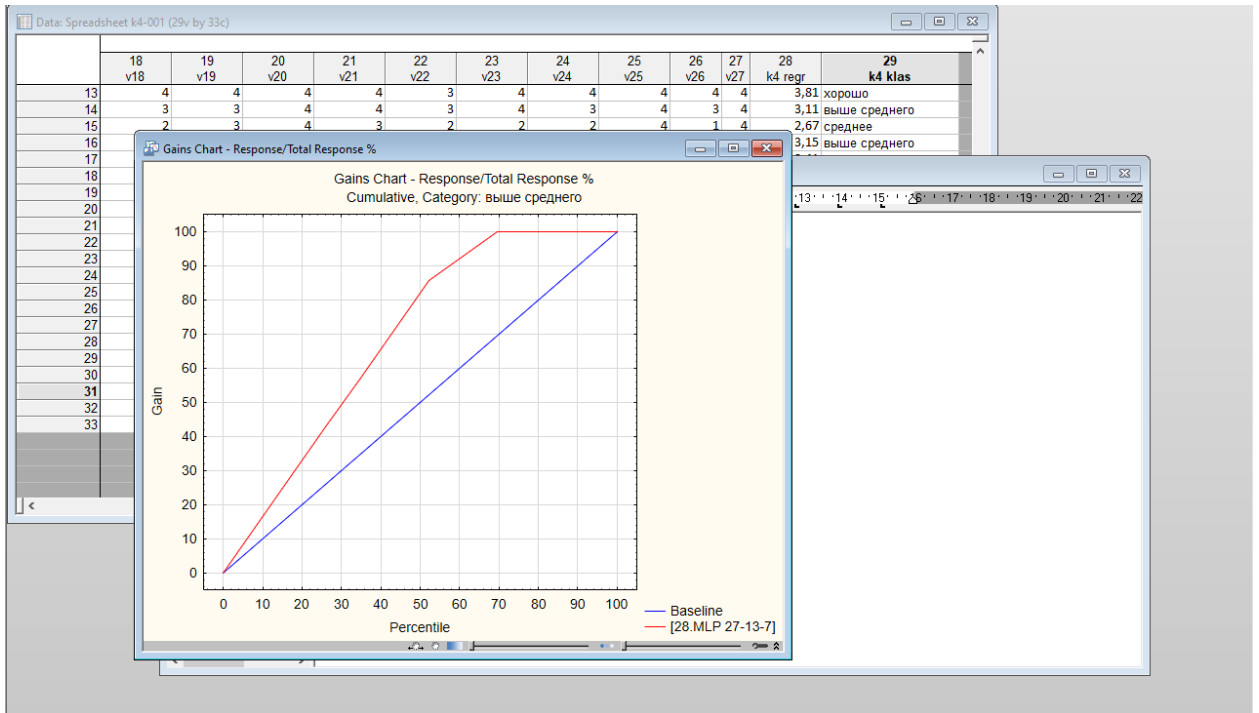


Рисунок В.33 – Карта выигрышей для K_4
(авторский рисунок)

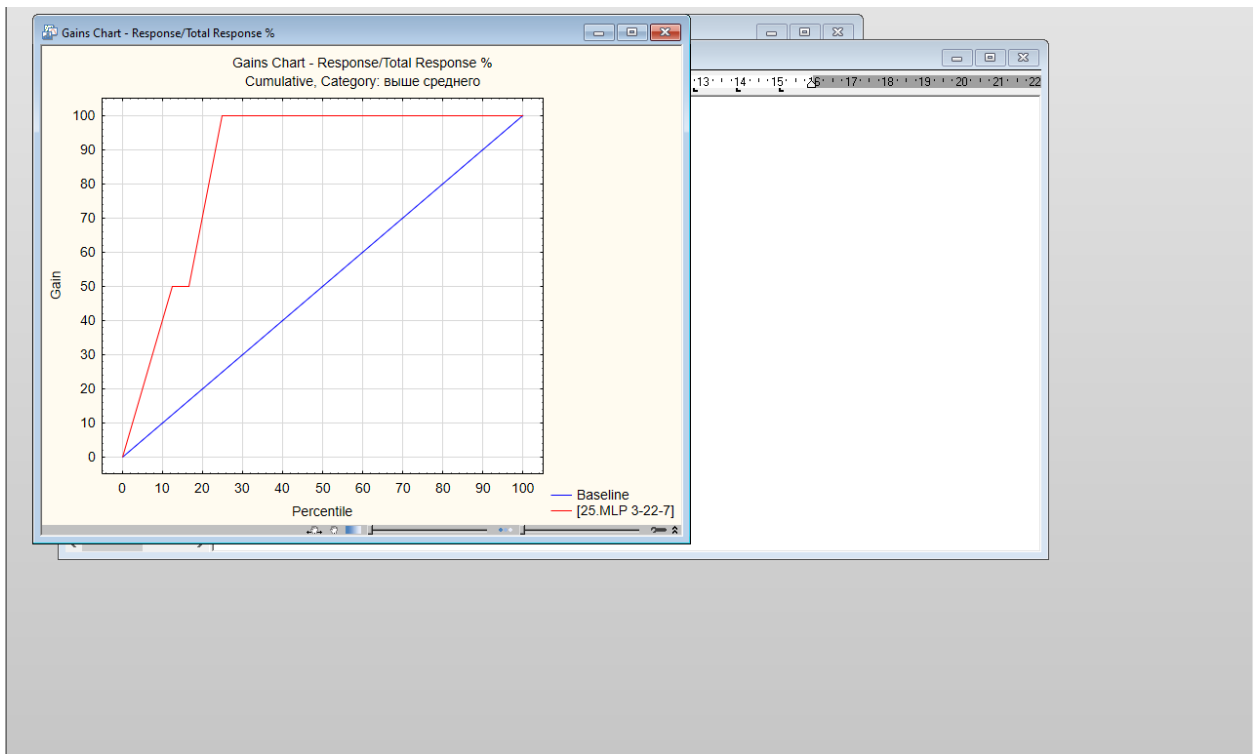


Рисунок В.34 – Карта выигрышей для K_5
(авторский рисунок)

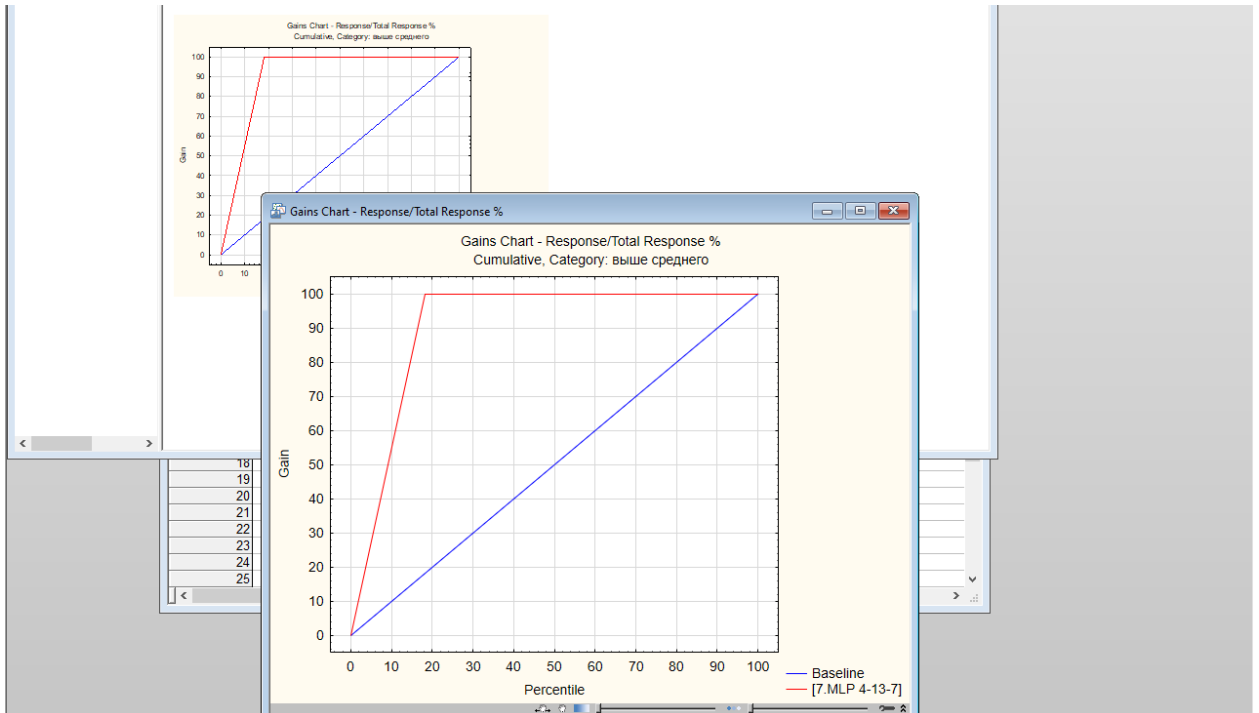


Рисунок В.35 – Карта выигрышей для K_6
(авторский рисунок)

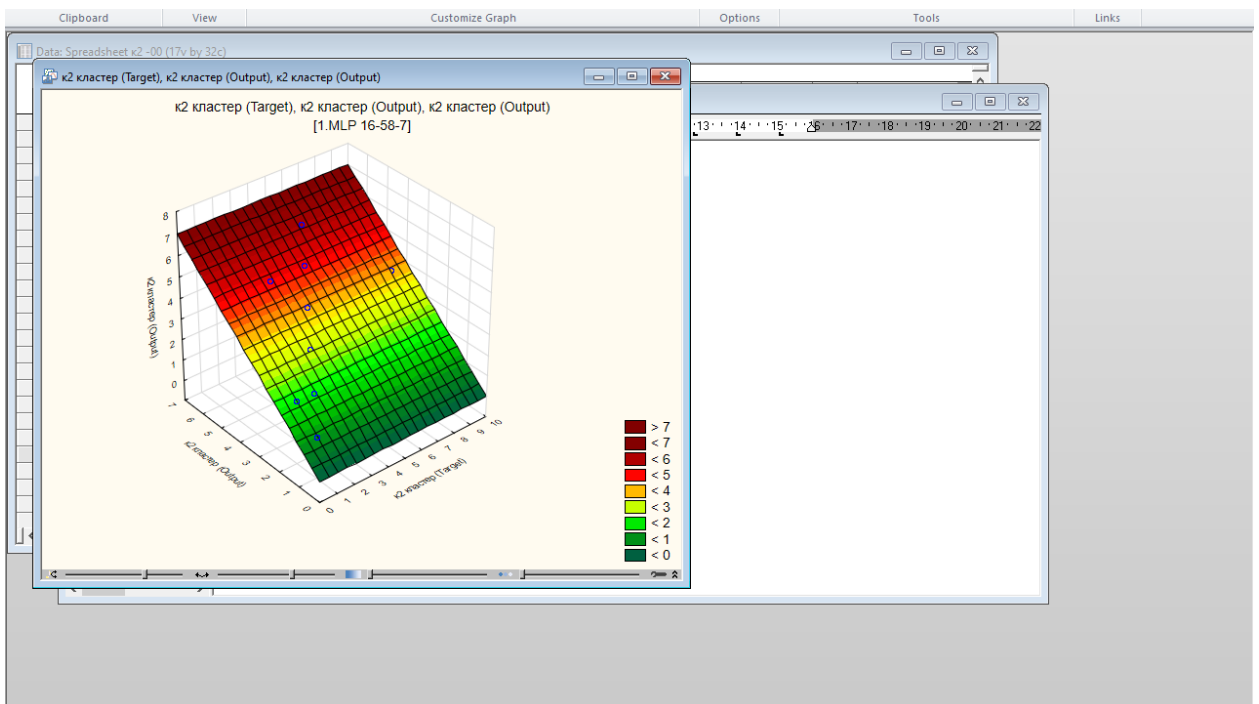


Рисунок В.36 – Проверка на рациональность обучения нейросети для K_2
(авторский рисунок)

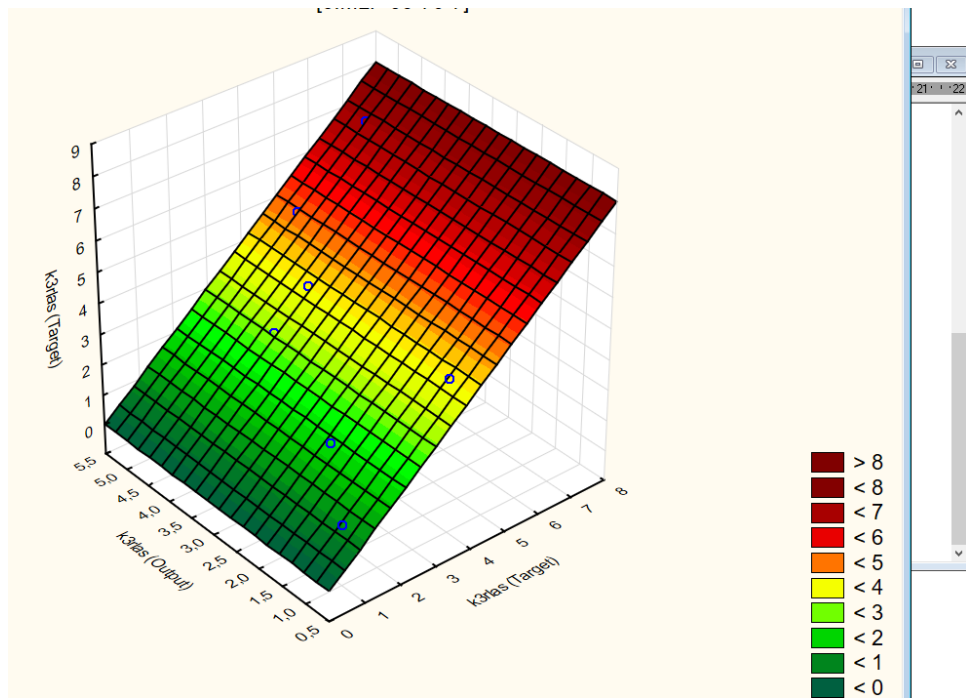


Рисунок В.37 – Проверка на рациональность обучения нейросети для K_3
(авторский рисунок)

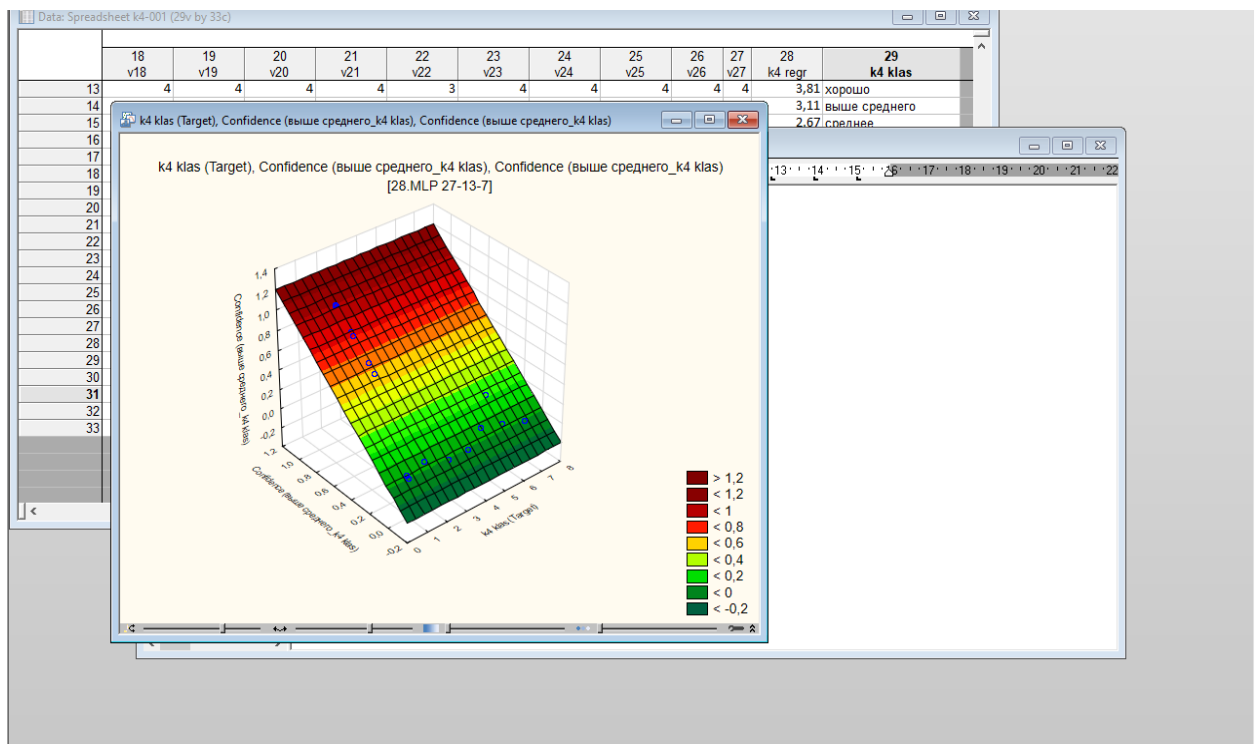


Рисунок В.38 – Проверка на рациональность обучения нейросети для K_4
(авторский рисунок)

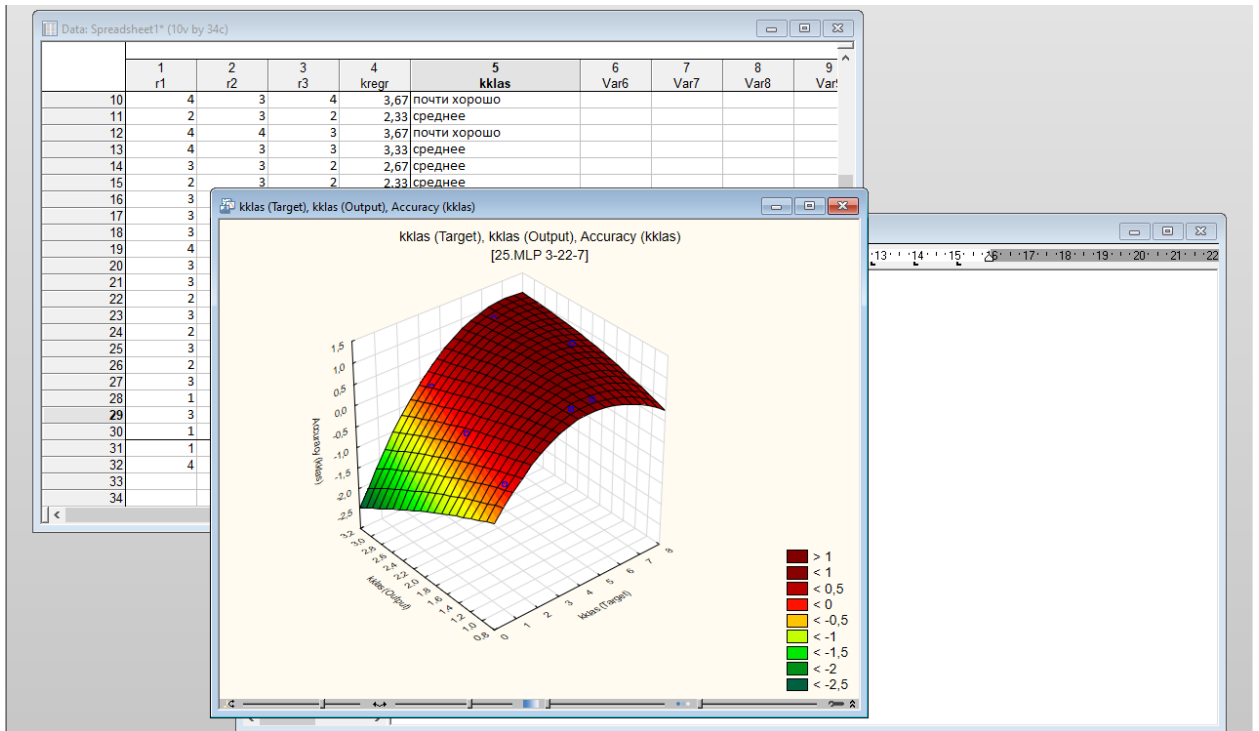


Рисунок В.39 – Проверка на рациональность обучения нейросети для K_5
(авторский рисунок)

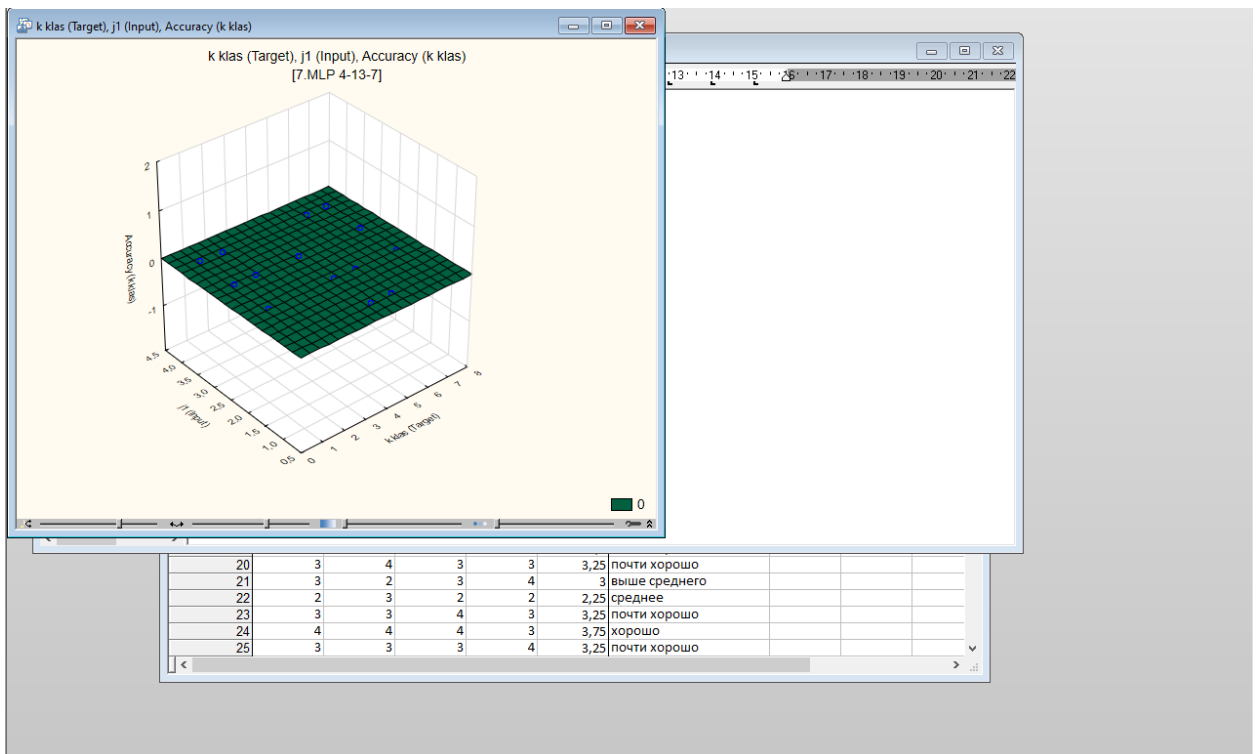


Рисунок В.40 – Проверка на рациональность обучения нейросети для K_6
(авторский рисунок)