

УДК 82.05.09

**Борейшо Алексей Анатольевич**  
ООО «НПП «Лазерные системы», Санкт-Петербург  
**Цветков Алексей Николаевич**  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

## **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА: КОМПЛЕКСНОСТЬ ПОДХОДА**

*Аннотация.* В статье рассматриваются существующие в отечественной научной литературе определения качества менеджмента. Сделана попытка определить качество менеджмента через подходы к его измерению. Рассматриваются четыре подхода к оценке качества менеджмента, в том числе два – оригинальных: на основе оценки патологичности и на основе оценки инверсности менеджмента. Комплексность подхода к оценке качества менеджмента обеспечивается использованием одновременно всех четырех подходов.

*Ключевые слова:* качество менеджмента, качество управления, оценка качества менеджмента, краткосрочное и долгосрочное качество менеджмента, патологичность менеджмента, инверсность менеджмента.

**Boreysho Aleksey, A.**  
«Laser Systems» Ltd., Saint-Petersburg  
**Tsvetkov Aleksey, N.**  
Saint-Petersburg State University of Economics

## **ASSESSMENT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT: COMPLEXITY OF THE APPROACH**

*Abstract.* The article considers the definitions of management quality existing in the domestic scientific literature. An attempt was made to determine the quality of management through approaches to its measurement. Four approaches to the assessment of management quality are considered, including two – original ones: on the basis of pathological assessment and on the basis of management inversion assessment. The complexity of the approach to assessing the quality of management is ensured by the simultaneous use of all four approaches.

*Keywords:* quality of management, quality of management, assessment of management quality, short-term and long-term quality of management, pathological management, management inversion.

В научной литературе пока не встречается в достаточной мере комплексного подхода к количественной оценке качества менеджмента (управления). Даже попытки определить само понятие «качество менеджмента» показывают, что разные исследователи понимают его по-разному.

В статье Ю.Г. Тимофеевой [11] 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 (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 установившиеся в менеджерской среде эталоны и нормы (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).

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. [2]. Наблюдаются попытки определить качество менеджмента довольно опосредованно, через качество труда и качество продукта труда [6]. 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» [3] (выделено нами. – А. Цветков, А. Борейшо). 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» [1].

Безусловно, определение такого сложного понятия, как качество менеджмента (управления организацией), не может быть простым и кратким. Исходя из представлений о менеджменте как о деятельности, направленной на формирование и достижение людьми общих целей путем использования их возможностей и иных имеющихся в распоряжении ресурсов [15], можно дать следующее определение качества управления (менеджмента):

Качество менеджмента (управления) представляет собой уровень:

- соответствия менеджмента определенным критериям, установленным стандартами,
- результативности объекта (достижение установленных целей) менеджмента (организации) в сравнении с некоторой базой (с предшествующим периодом или с сопоставимыми организациями),
- 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 менеджмента на основе количественных оценок.

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

- «Стандартный» подход. Заключается в исследовании соответствия менеджмента конкретной организации неким стандартам, разработанным и принятым международным сообществом или национальными социальными институтами. Примеры подобных стандартов: качественный менеджмент 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 [10]. Международный стандарт принимается как эталон, и усилия организаций сводятся к тому, чтобы их менеджмент соответствовал этим стандартам. В случае соответствия можно считать качество менеджмента соответствующим мировому уровню. Этот подход можно обозначить как «SOA»: «Standard Oriented Approach».

- «Целедостижительный» подход. Оценивается степень достижения целей, сформулированных для организации менеджментом. Цели достигнуты, значит качество менеджмента 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 [4]. Критерии этих премий в основном совпадают и ориентированы прежде всего на качество продукции. Считается, что высокое качество продукции предполагает наличие в организации менеджмента высокого уровня. Однако, сами критерии лишь в незначительной мере могут быть привязаны к качеству менеджмента. Так, из девяти критериев премии Правительства РФ только три в какой-то степени связаны с качеством управления (лидирующая роль руководителей, процессы, продукция, услуги (в части «процессы» и удовлетворенность персонала) [7].

Можно оценивать и экономические результаты деятельности организации как признак высокого или низкого качества менеджмента, 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 «ТООА»: «Target Oriented Approach».

Первые два подхода предполагают оценку «очевидного» качества менеджмента (чем выше показатели, тем «лучше» менеджмент). Они очень хорошо подходят для того, чтобы показать «товар лицом», отчитаться перед «вышестоящими товарищами». Эти подходы ориентированы на оценку качества менеджмента в «краткосрочном» периоде, то есть в момент, когда производится сравнение с эталонами или выполняются расчеты и интерпретации целевых показателей.

Если же оценивать качество менеджмента 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 менеджмента. «Долгосрочное» качество менеджмента (можно назвать его стратегическим) базируется на тщательно выстроенной системе регулярного менеджмента, характеризуется потенциалом организации, ее способностью самостоятельно, в автоматическом режиме, сконцентрироваться для достижения цели [12]. «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 [8]: менеджеры, действуют «как обычно» или «как принято», а цели достичь не могут.

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

- «Патологичностный» подход. Качество менеджмента идентифицируется путем оценки уровня *патологичности* менеджмента (отсюда такое странное название, не вполне благозвучное; но действительно необходимо оценить патологичность). В настоящее время существует и используется в аналитической деятельности методика оценки патологичности менеджмента [5, 13, 14, 16]. Методика базируется на перечне патологий менеджмента (порядка 20 патологий) и предполагает экспертную оценку состояния этих патологий по разработанным авторами методики шкалам. В итоге рассчитывается уровень патологичности менеджмента организации в баллах. Пока слабо проработан вопрос об интерпретации полученных количественных оценок, но работы в этом направлении продолжаются. Этот подход можно обозначить как подход «РОА»: «Patology Oriented Approach».

- «Инверсионный» подход основан на измерении *инверсионности* менеджмента. Инверсии в менеджменте – это такие изменения в иерархической системе,

при котором низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней, подчиненной позиции. Например, когда менеджер по разным причинам попадает под влияние своего подчиненного. состояния в иерархии [9]. Такие состояния нарушают один из основополагающих принципов управления – принцип иерархии, что способствует нарастанию напряженности внутри организации и, скорее всего, будет способствовать снижению качества менеджмента. Менеджмент может характеризоваться большим или меньшим уровнем инверсности. Чем меньше степень инверсности, исчисленная с помощью определенного инструментария, чем больше взаимосвязей внутри организации соответствует *ордеру* (первоначально установленному порядку иерархичности) [9], 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» менеджмента: в отношения между людьми в процессе реализации их организационных взаимодействий. Это – подход «IOA»: «Inversion Oriented Approach».

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

Качество менеджмента настолько сложное понятие, что измерить его с помощью одного подхода невозможно. Перечисленные подходы могут использоваться для достаточно глубокой оценки качества менеджмента, а их совместное использование обеспечивает комплексность подхода к измерению качества управления. Если у руководителей организации есть желание действительно повысить качество своего менеджмента, а не просто отчитываться перед «вышестоящими организациями», то надо применять именно такой комплексный подход.

### Список литературы

1. *Винокуров В.А.* Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / *В.А. Винокуров* // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №6. С. 9–19.
2. Качество менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.wikiznanie.ru/wikipedia/index.php/качество\\_менеджмента](http://www.wikiznanie.ru/wikipedia/index.php/качество_менеджмента) (дата обращения 09.02.2018).
3. Качество управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekcija/Kachestvo\\_upravlenie](http://infomanagement.ru/lekcija/Kachestvo_upravlenie) (дата обращения 09.02.2018).
4. *Маслов Д., Белокоровин Э.* Сравнительный анализ мировых премий по качеству // Стандарты и качество. 2005. №5. С. 27–34
5. *Плешакова Е.Ю.* Патологии менеджмента современных организаций // Эффективное антикризисное управление. 2016. №6. С. 72–75.
6. *Поршнев А.Г.* Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/kachestvo\\_menedzhmenta/](http://www.elitarium.ru/kachestvo_menedzhmenta/) (дата обращения 09.02. 2018).
7. Премия правительства РФ в области качества [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vniis.center.ru/qualityaward/cotnents> (дата обращения 14.02.2018).

8. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / *А.И. Пригожин*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.
9. *Севостьянов Д.А.* Инверсивный анализ в управлении: Монография / *Д.А. Севостьянов*; Новосиб. гос. аграр. ун-т. Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. 287 с.
10. *Скрипко Л.Е.* Интегрированные системы управления: Учеб. пособие / *Л.Е. Скрипко*. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. 72 с.
11. *Тимофеева Ю.Г.* К исследованию методов оценки качества менеджмента // Гуманитарный вестник. 2016. Вып. 6. <http://dx.doi.-org/10.18698/2306-8477-2016-06-369>.
12. *Цветков А.Н.* Качество управления и патологии менеджмента. Национальные концепции качества: интеграция образования, науки и бизнеса: Сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конференции / Под ред. *Е.А. Горбашко*. СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2017. С. 200–203.
13. *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.
14. *Цветков А.Н., Плешакова Е.Ю.* Измерение патологичности менеджмента как инструмент оценки конкурентоспособности организаций // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. №10. С. 790–796.
15. *Цветков А.Н.* Теория менеджмента: Учебник. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 343 с.
16. *Шилова Е.В., Распутина Е.А.* Исследование и анализ системы управления ОУ ФМС России по Пермскому краю в г. Добрянка // Актуальные вопросы современной науки. 2015. №1(4). С. 114–124.