

На правах рукописи

**БОРЕЙШО Алексей Анатольевич**

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА  
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

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

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Санкт-Петербург – 2023

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

**Научный** доктор экономических наук, профессор

**консультант:** **Головцова Ирина Геннадьевна**

**Официальные** **Салимова Татьяна Анатольевна**

**оппоненты:** доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет  
им. Н.П. Огарёва», заведующий кафедрой управления  
качеством

**Семенов Виктор Павлович**

доктор экономических наук, профессор,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
электротехнический университет «ЛЭТИ» им.  
В.И. Ульянова (Ленина)», профессор кафедры  
менеджмента и систем качества

**Черненькая Людмила Васильевна**

доктор технических наук, профессор,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого», профессор высшей школы  
киберфизических систем и управления

**Ведущая** Федеральное государственное автономное  
**организация:** образовательное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения»

Защита состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года в \_\_\_\_ часов на  
заседании диссертационного совета 24.2.386.02 при федеральном  
государственном бюджетном образовательном учреждении высшего  
образования «Санкт-Петербургский государственный экономический  
университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова,  
д. 30-32, литер А, ауд. \_\_\_\_

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте  
<http://unescon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Санкт-  
Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Хорева Л.В.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Управление качеством в самом широком его толковании охватывает не только качество продукта (продукции, услуги) деятельности социально-экономической системы, но и 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 руководимой менеджерами 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 очень важно знать, какие действия менеджера следует отнести к позитивным и негативным с позиций качества управления. Достаточно очевидно, что негативные действия менеджеров 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 категории менеджмента. Также можно отметить, что в научной литературе одновременно используются термины «управление» и «менеджмент», которые в рамках 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 менеджмента 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 менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля), и не развит в полной мере инструментарий оценки качества выполнения менеджментом этих функций. При проведении оценки качества управления в большинстве случаев не берется во внимание учет степени использования менеджментом организаций передового опыта создания систем менеджмента, 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 менеджмента», которое характеризуется действием сложившихся стереотипов поведения менеджеров, мешающих достигнуть цели с минимальными затратами. Выявление патологий менеджмента и оценка их уровня позволяют установить направления совершенствования менеджмента.

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.

Именно поэтому 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. Поршневу, 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. Бэгъюли, 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, Дейвид Дж. Фритцше, Майкл Хатто, Адам 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. Азими́на, 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 менеджментом 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 организацией. 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» организации 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 менеджерами управленческих функций.

7. Разработать подход к оценке уровня патологичности менеджмента, 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 автоутильность 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 менеджмента 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, семантический дифференциал, кросс-секционные исследования); табличные и графические методы интерпретации данных. Для обработки совокупности количественных данных применялись аналитические пакеты программ Microsoft Office.

**Информационной базой диссертации** являются данные ряда отечественных и международных официальных сайтов, данные государственной статистики РФ, информация, содержащаяся в нормативных документах, в том числе стандартах ГОСТ Р, международные стандарты систем менеджмента, обеспечивающие качество, безопасность и конкурентоспособность организации, а также статистические материалы различных организаций, 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 (стандартизация и управление качеством продукции)»:** 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 менеджерами целей, а внутренняя определенность качества управления проявляется внутри организации в системе менеджмента, 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; выявлены характеристики явного и латентного качества управления, при этом явными (открытыми, «очевидными») результатами менеджмента предлагается считать характеристики таких действий, как

достижение результатов функционирования управляемой системы и следование имеющимся стандартам управленческой деятельности, а латентными (скрытыми, неявными) характеристиками качества управления принимаются характеристики выполнения функций менеджмента (планирования, организации, мотивирования, контроля) и тонкоструктурные социальные характеристики менеджмента, такие как патологичность, инверсность и подобные, которые не регулируются нормативными актами и скрыты внутри социальной системы; 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 и качества управленческих процессов.

3. Установлена 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, что позволяет утверждать, что характеристики качества управления в широком смысле включают все показатели результативности и, соответственно, эффективности управления; для обеспечения большей адекватности аналитических действий введено понятие «неэффективность менеджмента», 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 как совокупности элементов, включающие методы и инструменты оценки качества, имеющие общие принципы и предназначенные для достижения целей в области качества в соответствии с концепцией Всеобщего управления качеством, базирующиеся на нескольких подходах к оценке качества управления, в частности на основе уровня результатов деятельности социально-экономической системы и степени достижения ею сформулированных целей (результатный или целеориентированный подход); на основе анализа степени использования менеджментом существующих стандартов систем менеджмента (стандартовый подход); на основе оценки качества выполнения функций менеджмента, планирования, организации, мотивирования, контроля, разработки и принятия решений, установления коммуникаций

(функциональный подход); на основе оценки уровня патологичности менеджмента социально-экономической системы (патологичностный подход); на основе анализа инверсий (нарушений) в организации различных видов иерархий (инверсионный подход), на основе анализа других отклонений социального поведения, что определяет базу для операционализации оценки свойств качества управления, включающую систему измеримых показателей и шкал их оценки.

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

6. Разработаны система показателей оценки качества управления в организации и шкалы их измерения по функциональному подходу, при котором производится оценка качества выполнения менеджерами управленческих функций, в частности планирования, организации, контроля, мотивации, принятия решений и установления коммуникаций; разработаны показатели, критерии и шкалы, позволяющие оценить качество управления через выявления качества выполнения каждой функции.

7. Разработан подход к оценке уровня патологичности менеджмента, предназначенный для оценки латентного качества управления в организации; выявлены причины возникновения патологий менеджмента, на основе сформулированных критериев идентификации патологий разработан их перечень; выполнено идентификационное описание каждой патологии, предложена методика оценки патологичности менеджмента как характеристики его латентного качества; проанализирован опыт оценки уровня патологичности менеджмента в отечественных организациях, выявлены наиболее часто встречающиеся и наиболее значимые патологии менеджмента.

8. Разработан подход к оценке 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 менеджмента, разработаны показатели для оценки уровня инверсности и подходы к интерпретации этой оценки.

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.

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.

**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;
- 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** – 42 публикации объёмом 67,38 п. л., в т. ч. авторских – 59,31 п. л., и включают, 4 монографии, 19 статей из списка журналов, рекомендованных ВАК

объемом 11,79 п.л. в т. ч. авторских – 10,97 п. л., 19 статей в научных сборниках

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

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**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 менеджмента. Внешняя определенность качества управления проявляется в уровне результата и достижения поставленной менеджером цели. Внешняя определенность проявляется также в очевидном для стороннего наблюдателя и участника управленческих отношений стиле менеджмента, в отношениях «начальник-подчиненный», то есть в некоторых формальных признаках, которые достаточно очевидны и наблюдаемы. Внутренняя определенность качества управления проявляется в системе менеджмента, 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 менеджмента), 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 системы (организации) отражает степень соответствия присущих характеристик управления требованиям и представляет собой уровень созданных ее менеджерами 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 менеджера. 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 менеджмента (организациями, людьми) является лишь косвенной: для них не так важно, каким образом, с помощью каких инструментов менеджмента 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 репрессивный менеджмент должен терять «право на стандарт». Тогда репрессивные менеджеры 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.

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.

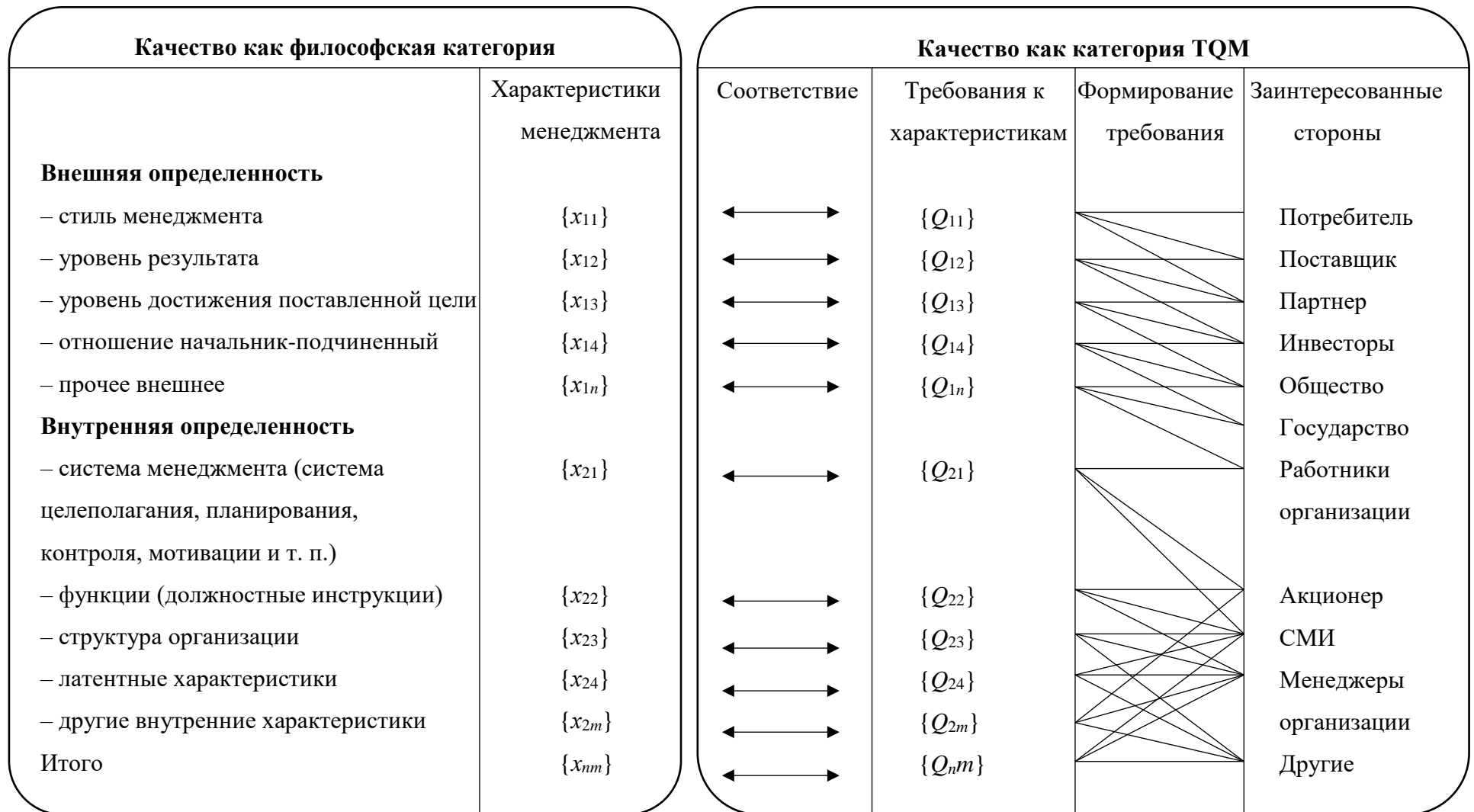


Рисунок 1 – Сущность категории качества управления в организации



## **2. Построена процессная модель формирования качества управления в организации как специфического вида деятельности, выявлены 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 2).

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 менеджменте организации. То есть менеджменту может быть присуще как открытое, явное, «очевидное», так и скрытое, латентное, качество. Явное качество управления оценивается результатами, достигнутыми организацией под руководством менеджеров, степенью использования достижений мировой и отечественной управленческой мысли, выработанными профессиональным сообществом менеджеров нормами и стереотипами. К частично явному качеству управления можно отнести и такую характеристику, как качество исполнения менеджерами организации функций менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля, разработки и принятия решений, установления коммуникаций). Латентное (скрытое, неявное) качество управления отражает установившиеся в организации отношения между рядовыми сотрудниками и менеджерами. 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 менеджмента, как патологичность и инверсность. Здесь речь идет о патологиях менеджмента и инверсиях в иерархии, механизмы возникновения и проявления которых еще только изучаются и крайне редко учитываются при оценке качества менеджмента.

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 менеджеров 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.

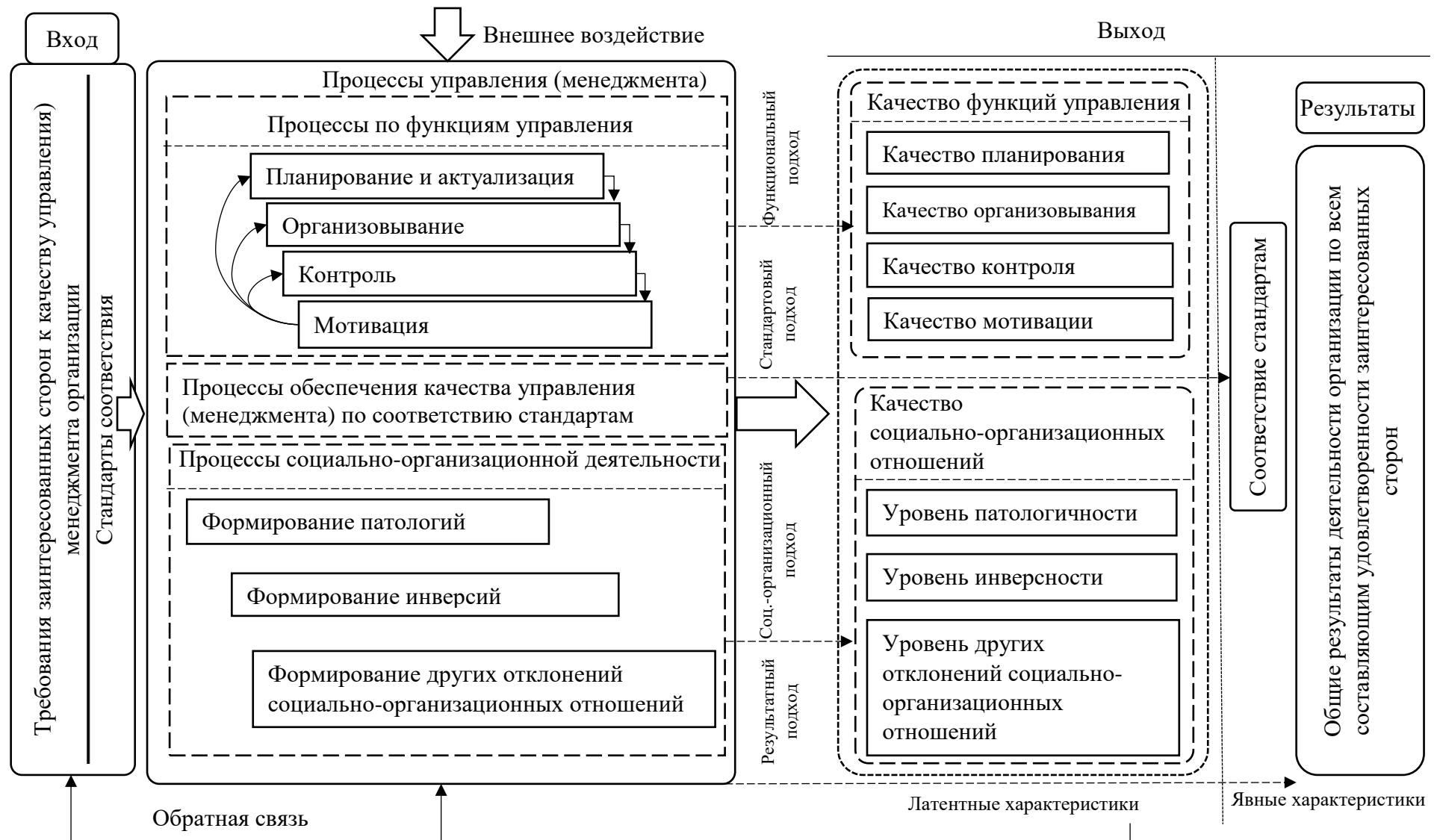


Рисунок 2 - Процессная модель формирования качества управления в организации

### **3. Установлена 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 3).

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 менеджмента 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. Либенштейн, Ш. Майталь). Иными словами, эффективен тот менеджмент, который 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 менеджмента являются как объективные, так и субъективные факторы. К первым относятся недостатки традиционной парадигмы менеджмента, основанного на постулатах классической школы, и низкая квалификация менеджеров. Ко вторым – низкие морально-этические качества менеджеров, порождающие недопустимое организационное поведение.



**Рисунок 3 - Взаимосвязь понятий качества и результативности управления**

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, патологичностном, 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 менеджмента 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;

- «Стандартный» подход заключается в исследовании соответствия менеджмента конкретной организации установленным стандартам систем менеджмента, разработанным и принятым международным сообществом или национальными институтами. Эти стандарты принимаются как эталон, и усилия менеджмента 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» менеджмент). Промежуточным между явным и латентным подходом к оценке качества управления является функциональный подход.

- «Функционный» подход связан с тем, что оценивается уровень выполнения отдельных функций менеджмента: 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 менеджера, 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 менеджмента. Стратегическое качество управления базируется на тщательно выстроенной системе регулярного менеджмента 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 менеджмента, которые становятся в организациях причинами устойчивого целенедостижения: менеджеры 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 менеджмента, степени пораженности менеджмента патологиями. Методика оценки базируется на перечне патологий менеджмента (27 патологий) и предполагает экспертную оценку состояния этих патологий по разработанным автором методики шкалам;

- «Инверсионный» подход основан на измерении инверсионности менеджмента. Инверсии в менеджменте – это такие изменения в иерархической системе или состоянии в иерархии, при которых низший элемент приобретает в ней главенствующие свойства, формально оставаясь на прежней, подчиненной позиции. 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. Этот подход предполагает аналитическое проникновение в самую «сердцевину» менеджмента: 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 автоутильности организаций.

Перечисленные подходы могут использоваться для операционализации свойств качества управления, а их совместное использование обеспечивает комплексность подхода к измерению качества управления.

**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 1 приведена шкала на примере показателя «Операционная прибыль EBIT».

Таблица 1 - 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 для оценки качества управления	1	2	3	4

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

Стандартный подход 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. В диссертации в основу стандартowego подхода положены наиболее важные стандарты, в соответствии с которыми должен развиваться менеджмент 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 менеджмента, необходимый и достаточный для оценки качества управления. Операционализация стандартowego подхода заключается в том, что в организации оценивается степень осведомленности менеджмента относительно каждого стандарта и степень следования стандарту, на основе которых разработаны соответствующие системы показателей и шкалы их оценки.

## **6. Разработаны 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 менеджментом 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 менеджмента, необходимой для составления шкал экспертной оценки по каждому критерию (рисунок 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 менеджмента 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 менеджмента.

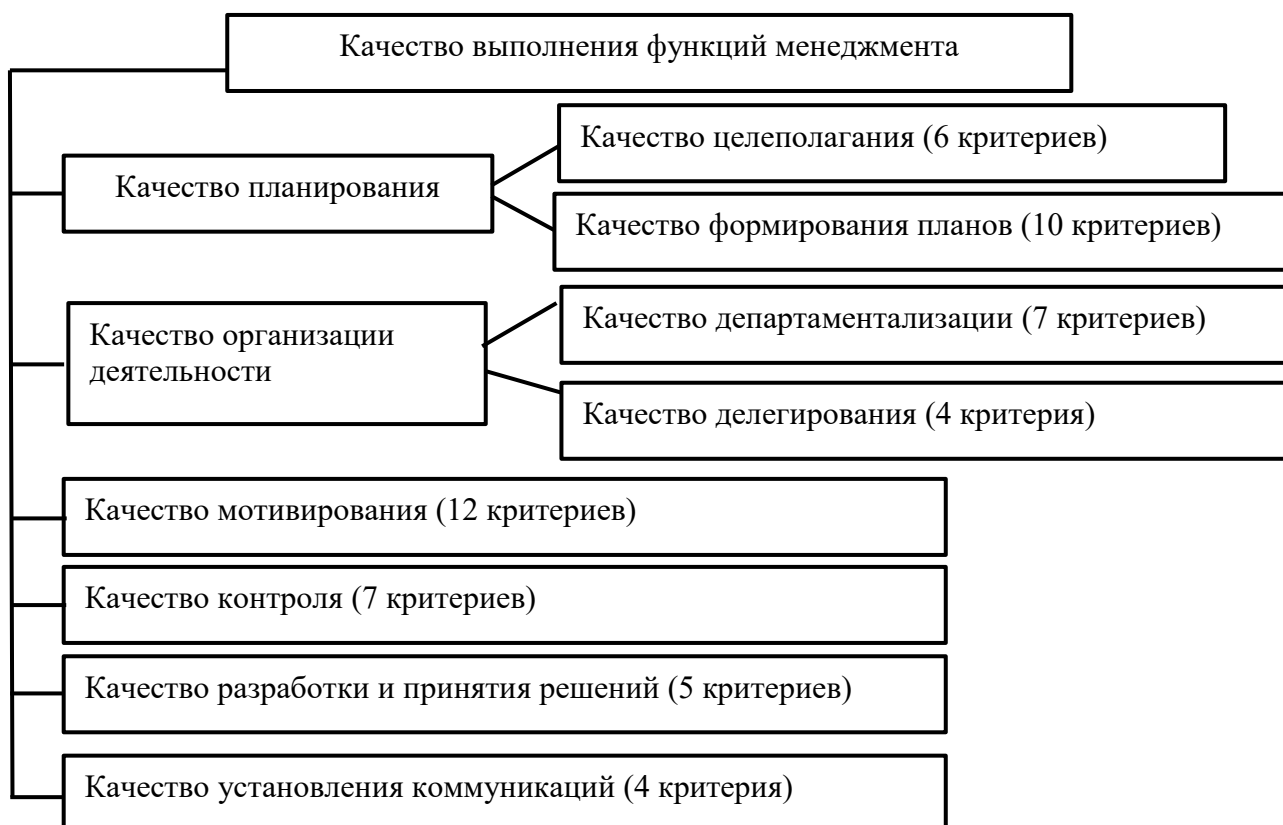


Рисунок 4 - Критериальная база функционального подхода к оценке качества управления

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 2-3 приведены фрагменты шкал для оценки качества целеполагания и качества формирования плана выполнения функций менеджмента.

Таблица 2 - 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 для оценки качества управления	4	3	2	1

Таблица 3 - Шкалы для экспертной оценки качества формирования плана в организации

Критерий	Значение критерия			
Механизм корректировки плана	Условия корректировки плана			Корректировка плана на основе личных отношений
	официально утверждены	известны всем на основе негласных правил	известны ограниченному кругу лиц	
Баллы для оценки качества управления	4	3	2	1

В таблицах 4 – 5 приведены примеры шкал для оценки качества департаментализации и делегирования.

Таблица 4 - Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от количества подразделений (функциональных) с дублирующими функциями

Градации	Дублирующие подразделения отсутствуют	одно	два	три и более
Баллы для оценки качества управления	4	3	2	1

Таблица 5 - Шкала оценки качества делегирования в зависимости от соблюдения нормы управляемости

Градации	Из числа топ-менеджеров (генеральный директор и его заместители) норму управляемости (5-7 непосредственно подчиненных) выполняют			
	все	более чем три четверти	более половины	менее половины
Баллы для оценки качества управления	4	3	2	1

В таблицах 6 - 9 приведены примеры шкал для оценки качества функций мотивирования, контроля, связующих процессов «Разработка и принятие решений» и «Установление коммуникаций».

Таблица 6 - Шкалы для экспертной оценки качества мотивирования в организации

Критерий	Значения критерия			
	Характер вознаграждения сбалансирован	Применяется в основном вознаграждение		Только внешнее вознаграждение
		внутреннее	внешнее	
Баллы для оценки качества управления	4	3	2	1

Таблица 7 - Шкалы для экспертной оценки уровня контроля в организации

Критерий	Значения критерия			
	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 для оценки качества	4	3	2	1

Таблица 8 - Шкала для оценки качества разработки и принятия решений в зависимости от способа обоснования

Градация	Решения обосновываются		Решения не обосновываются, основаны на суждении и на интуиции	Решения принимаются интуитивно
	расчетами, обсуждениями, консультациями	частично, а частично основаны на суждении		
Баллы	4	3	2	1

Таблица 9 - Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от сбалансированности направлений коммуникации

Градация	Баллы для оценки качества
Нисходящие, восходящие и горизонтальные коммуникации сбалансированы	4
Превалируют нисходящие коммуникации	3
Превалируют нисходящие коммуникации, горизонтальные – отсутствуют	2
Существуют только нисходящие коммуникации	1

## **7. Разработан подход к оценке уровня патологичности менеджмента организации, предназначенный для оценки латентного качества управления в организации.**

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 некой культурной ценности. Патологии менеджмента возникают либо из-за негативных проявлений особенностей классической школы менеджмента, либо как результат накопления негативного организационного поведения как менеджеров, так и рядовых сотрудников. От обычных дисфункций или недостатков менеджмента патологии отличаются устойчивым характером и сложностью их преодоления. Патологии имеют возвратный характер, поскольку коренятся значительно глубже и становятся элементами 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.

В диссертации разработаны критерии идентификации патологии менеджмента. Патологии менеджмента возникают в следующих случаях: если негативное явление представляет собой проявление недостатков господствующей парадигмы менеджмента, которая выражена постулатами классической школы менеджмента; если негативное явление в менеджменте 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 менеджмента. В таблице 10 приводится уточненный перечень патологий менеджмента.

Таблица 10 - Источники патологий менеджмента

Поз.	Патология	Проявление					
		менталитета			господствующ. парадигмы менеджмента	организацион. культуры	личных качеств менеджера
		национальн.	группового	профессион.			
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					+	+
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		+		+		+

## Окончание таблицы 10

25	Организационный иммунодефицит	+				+	
26	Трудовой подвиг	+	+			+	+
27	Демонстрация формального соответствия				+		+

В тексте диссертации приводится подробное описание каждой патологии. По каждой патологии разработана шкала оценки ее состояния в организации с привязкой к качеству управления. В таблице 11 приведен пример такой шкалы.

Таблица 11 - Шкала для экспертной оценки уровня патологии «Автаркия подразделений»

Состояние патологии	Подразделения организации ориентируются			
	на собственные интересы в ущерб целям организации	в основном на собственные интересы	в основном на цели организации в целом	на интересы организации, даже в ущерб собственным
Баллы для оценки качества управления	1	2	3	4

В результате экспертной оценки состояния патологий получается некоторая сумма баллов. Чем больше баллов, тем менее патологичен менеджмент, тем выше его качество.

### **8. Разработан 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 менеджмент 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 менеджмента. Но с практической точки зрения такое поведение следует признать позитивным, поскольку такая инверсия иерархий позволяет реализовать профессиональный потенциал наиболее эффективно.

Количество нарушений порядка или инверсии иерархий латентно характеризует качество управления. Чем меньше инверсий иерархий, тем выше качество управления. Отсутствие или ничтожное количество инверсий показывает, что первоначальный порядок 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 менеджмента инверсиями. Инверсностный (на основе оценки инверсности) подход к оценке качества управления основывается на операционализации понятия «инверсия иерархий» и заключается в фиксировании 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), показатели которых представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели количественной оценки инверсности иерархий в организации

Поз.	Показатель	Технология мониторинга
1	Количество инверсий должностной иерархии ( $I_{ди}$ )	Наличие инверсий оценивается как ген. директором (СЕО), так и топ-менеджерами по функциональным областям в организации. Оценка экспертная, выполняется негласно, информация концентрируется у СЕО
2	Уровень инверсности должностной иерархии ( $U_{ид}$ )	$U_{ид} = I_{ди} : D_m$ , где $D_m$ – количество должностей менеджеров в организации
3	Количество инверсий иерархии мотивов ( $I_{имм}$ )	Наличие инверсий оценивается по уровням управления: менеджмент среднего звена оценивает каждого подчиненного. Топ-менеджеры (СЕО и его заместители) оценивают менеджеров среднего звена. СЕО оценивает функциональных топ-менеджеров и выполняет самооценку

4	Уровень инверсности мотивов ( $U_{им}$ )	$U_{им} = I_{им} : Ч_{п}$ , где $Ч_{п}$ – численность персонала организации
5	Количество носителей превращенных форм труда в организации ( $K_{пфт}$ )	Наличие инверсий оценивается путем опроса миддл-менеджмента
6	Уровень инверсности отношения к труду ( $U_{ит}$ )	$U_{ит} = K_{пфт} : Ч_{п}$ ,

Инверсностный подход к оценке качества управления заключается в том, чтобы распознать наличие инверсий в организации и оценить масштаб этого явления. В таблице 12 приводятся абсолютные и относительные показатели, по которым можно судить об уровне инверсности 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 менеджмента организации и характеризует его качество. Если есть организационный иммунитет, то существуют преграды для нецелевого использования ресурсов организации, предназначенных для достижения задекларированной цели, следовательно, менеджмент работает так, как надо и качество менеджмента 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, nepoтизм 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 13 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.

Таблица 13 – Показатели уровня организационного иммунодефицита

Поз.	Показатель	Измерение	Пояснения
1	Количество случаев контрсистемного поведения сотрудников ( $K_{\text{ксп}}$ )	Отчетность менеджеров всех уровней	Предполагается, что менеджеры заинтересованы в выявлении таких случаев
2	Уровень контрсистемного поведения ( $Y_{\text{ксп}}$ )	$Y_{\text{ксп}} = K_{\text{ксп}} : Ч_{\text{п}}$ , где $Ч_{\text{п}}$ – численность персонала	
3	Количество «теплых мест» - должностей для материального обеспечения «хороших» и/или «нужных» людей ( $K_{\text{н-к}}$ )	Экспертная оценка топ-менеджмента	Определяется топ-менеджментом по собственному усмотрению
4	Уровень nepoтизма-кронизма ( $Y_{\text{н-к}}$ )	$Y_{\text{н-к}} = K_{\text{н-к}} : Ч_{\text{ауп}}$ , где $Ч_{\text{ауп}}$ – численность адм.-управленческого персонала	
5	Количество проектных групп и творческих коллективов «сомнительного свойства» ( $K_{\text{ст}}$ )	Экспертная оценка топ-менеджмента	Отнесение к «сомнительным» связано с оценкой реальных результатов деятельности этих коллективов
6	Уровень сомнительного творчества ( $Y_{\text{ст}}$ )	$Y_{\text{ст}} = K_{\text{ст}} : K_{\text{тк}}$ , где $K_{\text{тк}}$ – количество проектных групп и творческих коллективов	

7	Соотношение затрат на КСО* и выручки организации от реализации продукции и/или услуг ( $C_{\text{КСО}}$ )	Данные бухгалтерского учета $C_{\text{КСО}} = Z_{\text{КСО}} : B$ , где $Z_{\text{КСО}}$ – затраты на мероприятия по КСО $B$ – выручка организации	Целесообразно установление норматива затрат на КСО (например, по принципу «церковной десятины»)
8	Уровень «сомнительных» затрат на КСО ( $Y_{\text{сз}}$ )	$Y_{\text{сз}} = Z_{\text{сКСО}} : Z_{\text{КСО}}$ , где $Z_{\text{сКСО}}$ – затраты на «сомнительные» мероприятия по КСО	«Сомнительность» трат на КСО определяется топ-менеджерами по своему усмотрению

\*Состав затрат на корпоративную социальную ответственность (КСО), снижающих уровень организационного иммунитета, определяется экспертно топ-менеджментом организации

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 менеджменте существуют некоторые изъяны, которые не видны «снаружи», но четко просматриваются «изнутри», то есть характеризуют латентное качество менеджмента. Автоютильность является достаточно адекватной характеристикой латентного качества менеджмента организации: чем выше автоютильность, тем хуже менеджмент. Наличие в организации автоютильных функционеров и структурных подразделений показывает неумение менеджеров 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, 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.

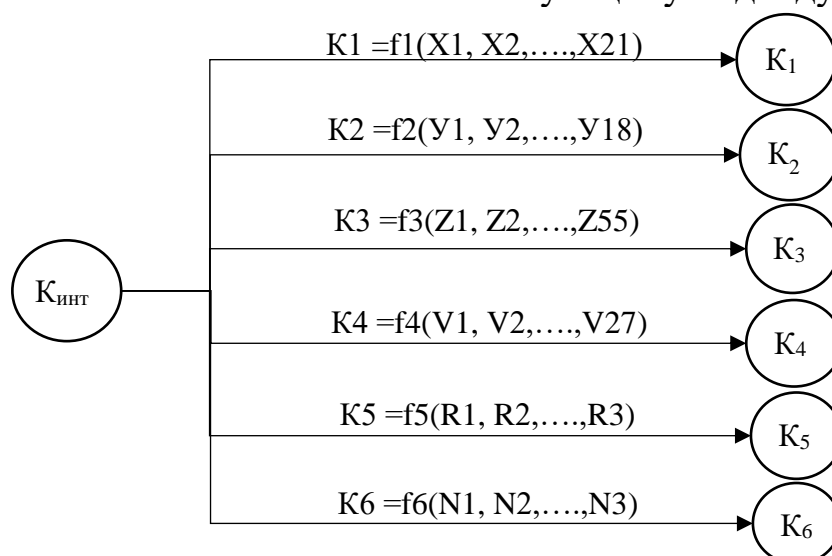


Рисунок 5 – Иерархия показателей оценки качества управления

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 менеджмента (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 менеджмента».

4. Эксперт-инсайдер четвертого уровня (супервайзер, менеджер первой линии – СВ). Лучше других менеджеров знает обстановку «внизу» скалярной цепи. Является «потребителем менеджмента».

5. Эксперт-инсайдер третьего уровня (миддл-менеджер, менеджер среднего звена – ММ). Участвует в стандартном, функциональном,

возможно, и в результатном подходе, и в оценке латентного качества. Является «потребителем менеджмента».

6. Эксперт-инсайдер второго уровня (топ-менеджер по функциональной области – ТМ). Участвует в оценке как открытого, так и латентного качества менеджмента. 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 квалиметрического анализа является установление интегрального показателя. В большинстве случаев интегральный показатель качества рассчитывается путем аддитивной линейной свертки, что может быть использовано для оценки качества управления и быть выражено формулой:

$$K_{\text{инт}} = \sum a_i \cdot K_i, \quad (1)$$

где  $K_{\text{инт}}$  – интегральный показатель качества управления в организации, баллы;

$K_i$  – комплексный показатель качества управления по  $i$ -му подходу, баллы;

$i$  – индекс подхода;

$a_i$  – значимость комплексного показателя по  $i$ -му подходу.

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:

$$K_{\text{инт-ср}} = \sum K_i. \quad (2)$$

В соответствии с формулой (2) для всех предприятий получили усредненные комплексные оценки по каждому подходу, например, для одного из них получены следующие данные:  $K_1 = 2,33$ ;  $K_2 = 1,87$ ;  $K_3 = 2,38$ ;  $K_4 = 2,44$ ;  $K_5 = 2,67$ ;  $K_6 = 2,25$  в 4-балльной шкале, а  $K_{\text{инт-ср}}$  представляет сумму показателей по всем подходам, а именно:  $2,33 + 1,87 + 2,38 + 2,44 + 2,67 + 2,25 = 13,94$  из 24 возможных. 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 14.

Таблица 14 – Сравнение ранжирования по среднему и по медиане Кемени

Предприятие	$K_{\text{инт-ср}} \sum K^*$	Ранжирование по среднему $\sum K$	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

\*) – рассчитано на основе формулы (2)

Из таблицы 14 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. Итоговый вектор качества управления исследуемого предприятия ( $n$ -го) был представлен в виде

$$\vec{K}_n (K_{1n}, K_{2n}, K_{3n}, K_{4n}, K_{5n}, K_{6n}). \quad (3)$$

Каждая составляющая представляет вектор качества по каждому подходу как функции от соответствующих входных переменных:

$$K_{1n} = f_1(X_{1n}, X_{2n}, \dots, X_{21n}); \quad (4)$$

$$K_{2n} = f_2(Y_{1n}, Y_{2n}, \dots, Y_{18n}); \quad (5)$$

$$K_{3n} = f_3(Z_{1n}, Z_{2n}, \dots, Z_{55n}); \quad (6)$$

$$K_{4n} = f_4(V_{1n}, V_{2n}, \dots, V_{27n}); \quad (7)$$

$$K_{5n} = f_5(R_{1n}, R_{2n}, \dots, R_{3n}); \quad (8)$$

$$K_{6n} = f_6(N_{1n}, N_{2n}, \dots, N_{3n}); \quad (9)$$

где  $X_{kn}$ ,  $Y_{hn}$ ,  $Z_{mn}$ ,  $V_{pn}$ ,  $R_{1n}$   $N_{fn}$  – соответствующие входные параметры для  $n$ -го предприятия, определяющие единичные показатели качества соответствующего подхода.

Для каждого из этих векторов качества построена и обучена по схеме «с учителем» нейронная сеть, учитывающая взаимное влияние всех входящих параметров. Для иллюстрации на рисунке 6 представлена нейросетевая модель для  $K_5$ , имеющая самый небольшой размер, так как остальные модели не могут быть представлены ввиду их более емкой размерности.

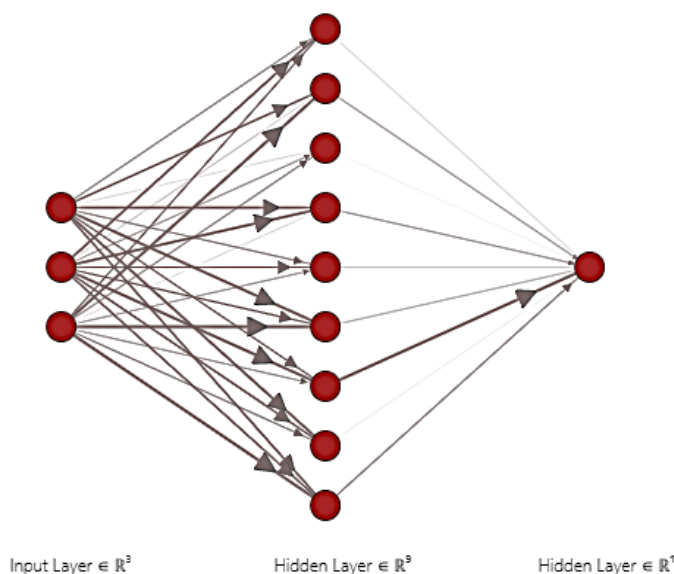


Рисунок 6 - Архитектура регрессионной нейронной сети MPL 3-9-1 для определения значения составляющей вектора качества  $K_5$

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.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Поставленная в диссертации цель достигнута за счет решения сформулированных задач исследования. В диссертации разработаны теоретические и методические 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 менеджеров. 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 менеджером представленных в диссертации методических разработок поможет глубокому осмыслению специфики конкретной деятельности менеджера 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 менеджмента, так и аналитики управления организациями и социально-экономическими системами. Для практикующего менеджера представленные в диссертации разработки являются ценным методическим материалом, позволяющим формировать свой собственный аналитический инструментарий с учетом конкретных условий.

### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных  
журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:**

1. 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. 60–66. – 0,38 п.л.



2. Борейшо, А. А. Управление качеством и качество управления в организации / А. А. Борейшо // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – №9 (135) – С. 73–77. – 0,38 п.л.
3. 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. 181–185. – 0,56 п.л./0,38 п.л
4. 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. – 0,38 п.л.
5. Борейшо, А. А. Инструментарий оценки качества менеджмента: функциональный подход / А. А. Борейшо // Век качества. – 2021. – №4. – С. 153–184. – 2 п.л.
6. Борейшо, А. А. Качество менеджмента: внешняя и внутренняя определенность / А. А. Борейшо // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 46–51. – 0,38 п.л.
7. Борейшо, А. А. Качество менеджмента: опыт дефиниций / А.А. Борейшо // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 39–45. – 0,44 п.л.
8. Борейшо, А. А. Качество менеджмента: оценка с помощью проверки степени использования стандартов систем менеджмента / А. А. Борейшо // Век качества. – 2021. – №2. – С. 41–52. – 0,75 п.л.
9. Борейшо, А. А. Комплексный подход к оценке качества менеджмента организации / А. А. Борейшо // Петербургский экономический журнал. — 2021. — № 4. — С. 43–54. – 0,75 п.л.
10. Борейшо, А. А. Понятие патологии менеджмента: генезис и основание для идентификации / А. А. Борейшо // Горизонты Экономики. – 2021. – № 4(63). – С. 12–23.– 0,75 п.л.
11. Борейшо, А. А. Результативность объекта управления и качество менеджмента / А. А. Борейшо // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6(131). – С. 836–844. – 0,56 п.л.
12. Борейшо, А. А. Явное и латентное качество менеджмента: проявления и индикаторы / А. А. Борейшо // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7 (132). – С. 859–864. – 0,38 п.л.
13. Борейшо, А. А. Латентное качество менеджмента: инверсность иерархий / А. А. Борейшо, А. Н. Цветков // Век качества. – 2020. – № 1. – С. 67–80. – 0,88 п.л./0,58 п.л.
14. Борейшо, А. А. Латентное качество менеджмента: организационный иммунодефицит / А. А. Борейшо // Вестник академии знаний. – 2020. – № 2 (37). – С. 50–55. – 0,38 п.л.

15. Борейшо, А. А. Качество менеджмента и характеристика автоютильности в организациях / А. А. Борейшо // Вестник академии знаний. – 2019. – № 34(5). – С. 50–55. – 0,38 п.л.
16. Борейшо, А. А. Латентное качество менеджмента: патологичность / А. А. Борейшо // Век качества. – 2019. – №3. – С. 70–85. – 1 п.л.
17. Борейшо, А. А. Результативность функционирования предприятия как индикатор качества менеджмента / А. А. Борейшо // Век качества. – 2019. – № 32 (3). – С. 55–61. – 0,44 п.л.
18. Борейшо, А. А. Качество менеджмента: опыт теоретического осмысления / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 10. – 8 с. – 0,5 п.л./0,33 п.л.
19. 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. – 0,5 п.л./0,33 п.л.

#### **Монографии, брошюры, учебники и учебные пособия**

20. Борейшо, А. А. Теоретические и методологические основы формирования качества управления в организациях: монография / А. А. Борейшо – СПб.: Издательство Культ-информ-пресс, 2022. – 170 с. — 10,75 п.л.
21. Борейшо, А. А. Методологические основы оценки качества менеджмента в социально-экономических системах: монография / А. А. Борейшо – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – 298 с. – 18,75 п.л.
22. 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. – 10 п.л./6,67 п.л.
23. 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. – 10,75 п.л./7,17 п.л.

#### **Статьи в профессиональных журналах и научных сборниках**

24. Борейшо, А. А. Области применения терминов «управление» и «менеджмент» / А. А. Борейшо // Наука и мир – 2022. - № 8 (108). – С. 47-49 – 0,12 п.л.
25. Борейшо, А. А. Качество управления в сфере услуг / А. А. Борейшо, А. Д. Колбина // Наука и мир – 2022. - № 8 (108). – С. 45-47 – 0,125 п.л./ 0,1 п.л.
26. Борейшо, А. А. Совершенствование качества управления в организации на основе стандартизации / А.А. Борейшо, А.Д. Колбина // Наука и мир – 2022. - № 9 (109). – С. 49–52 - 0,12 п.л./ 0,1 п.л.
27. Борейшо, А. А. Процессный подход в управлении качеством / А. А. Борейшо // Наука и мир – 2022. - № 9 (109). С.52-55 – 0,12 п.л.

28. Борейшо, А. А. Результатный подход в оценке качества управления / А. А. Борейшо // Наука и мир – 2022. - № 10 (110) – С. 42-45 – 0,30 п.л.
29. Борейшо, А. А. Квалиметрический подход в оценке качества в сфере услуг / А. А. Борейшо, А. Д. Колбина // Наука и мир – 2022. - № 10 (110) – С. 45-47 – 0,30 п.л./0,25 п.л.
30. 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. - 0,30 п.л.
31. Борейшо, А. А. Анализ качества менеджмента организации на основе нейросетевого программирования / А. А. Борейшо // Электронный научный журнал. — 2022. — №1(49). — С. 38–40. – 0,19 п.л.
32. Борейшо, А. А. Стандартизация систем менеджмента как фактор качества управления / А. А. Борейшо // Национальные концепции качества: техническое регулирование и стандартизация в развитии цифровой экономики. – 2021. – С. 233–238. – 0,38 п.л.
33. Борейшо, А. А. Функциональный подход к оценке качества менеджмента / А. А. Борейшо // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2021. – № 10. – С. 4–6. – 0,19 п.л.
34. 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. – 0,75 п.л./0,5 п.л.
35. 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. – 0,81 п.л./0,54 п.л.
36. Борейшо, А. А. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода / А. Н. Цветков, А. А. Борейшо // Управление качеством и повышение конкурентоспособности в условиях цифровой экономики. Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3–1. – С. 17-22. – 0,38 п.л./0,25 п.л.
37. 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. – 0,38 п.л./0,25 п.л.

#### **Доклады на научных конференциях и другие научные публикации**

38. 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. – 0,31 п.л.

39. Борейшо, А. А. Квалиметрический анализ показателей качества менеджмента / А. А. Борейшо, М. В. Саламатова // В сборнике: 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. – 0,25 п.л./0,17 п.л.

40. 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. – 0,25 п.л.

41. 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. – 0,44 п.л./0,29 п.л.

42. 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. – 0,3 п.л.