

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

На правах рукописи

Кретьова Алина Викторовна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию другим
экземплярам, которые были
представлены в диссертационный
совет

И.о. ученого секретаря
диссертационного совета Д 01.001.01
д-р гос. упр., профессор
Пономаренко Е.В.

Научный консультант:
доктор экономических наук, доцент
Костровец Лариса Борисовна

Донецк – 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРЕХОДА ОТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ К КАЧЕСТВУ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	18
1.1. Современные требования к системе управления организациями...	18
1.2. Сущность и взаимосвязь компонентов обеспечения качества управления организациями.....	46
1.3. Взаимодействие организаций с заинтересованными сторонами..	70
Выводы к главе 1.....	102
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	105
2.1. Методы оценки качества управления организациями.....	105
2.2. Концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией.....	128
2.3. Показатели оценки уровня качества управления организацией, ориентированные на поиск баланса интересов заинтересованных сторон.....	136
Выводы к главе 2.....	159
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	163
3.1. Современное состояние нормативного обеспечения оценки качества управления организациями.....	163
3.2. Анализ факторов, оказывающих влияние на качество управления в организациях.....	178

3.3. Методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией.....	199
Выводы к главе 3.....	242
ГЛАВА 4. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	245
4.1. Обеспечение качества управления организацией на основе реализации принципов корпоративной социальной ответственности.....	245
4.2. Мотивационный компонент обеспечения качества управления организацией.....	260
4.3. Формирование экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией.....	275
Выводы к главе 4.....	293
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	297
5.1. Методический инструментарий повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала.....	297
5.2. Механизм повышения качества управления организацией.....	325
5.3. Модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления.....	341
Выводы к главе 5.....	368
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	372
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ.....	377
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	378
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	431
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	432
Приложение Б. Становление и развитие школ управления.....	436
Приложение В. Становление и развитие теории заинтересованных сторон.....	437
Приложение Г. Влияние принципов концепции TQM на процессы управления организациями.....	438

Приложение Д. Система факторов, влияющих на эффективность и качество управления персоналом в организации.....	440
Приложение Е. Анкеты для опроса слушателей Центра дополнительного профессионального образования ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ».....	441
Приложение Ж. Анкета для выявления факторов, влияющих на уровень мотивации персонала.....	447
Приложение И. Показатели оценки уровня качества управления в организациях Донецкой Народной Республики за 2019-2021 гг.....	448
Приложение К. Реализация кластерного анализа данных по методу «дальнего соседа».....	452
Приложение Л. Значения интегральных кластеров и сводного интегрального кластера для организаций Донецкой Народной Республики за 2019-2021 гг.....	465
Приложение М. Методы IDEF.....	466

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современное функционирование отечественных организаций всех сфер деятельности характеризуется постоянными адаптационными преобразованиями, обусловленными изменяющимися требованиями с учетом социально-экономического развития общества и формирования новой парадигмы управления, что приобретает особую значимость в условиях активизации интеграционных процессов Донецкой Народной Республики и Российской Федерации.

Организациям необходимо выстраивать взаимодействие с более широким кругом заинтересованных сторон, учитывать связанные с этим требования, адаптируя систему управления к новым условиям. Также важно перейти к применению механизмов самооценки, саморегулирования и самосовершенствования в рамках процессов управления.

Обеспечить соответствие требованиям к продукции, услугам позволяет внедрение в организации системы управления качеством. В то же время требования заинтересованных сторон могут выходить за рамки получения качественной продукции, услуг; их требования могут быть также связаны с обеспечением иных показателей деятельности организации, представляющих для них интерес не только экономического, но и социального характера, имеющих отношение к процессам управления. Это обуславливает необходимость расширения понятия «качество» с продукции, услуг на управление организацией и разработку теоретико-методологических основ обеспечения качества управления организациями с определением подходов к его оценке и повышению, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон.

Степень разработанности темы исследования. В отечественной и зарубежной науке вопросам, связанным с управлением качеством на принципах концепции TQM (англ. Total Quality Management – Всеобщее (Тотальное)

управление качеством), международных стандартов ISO (англ. International Organization for Standardization – Международная Организация по Стандартизации) серии 9000, посвящено большое количество работ таких авторов: А. Ваймерскирх [1], С. Джорджа [1], А.В. Жадана [2], И.В. Каблашовой [3], С.Е. Карпушовой [4], В.А. Качалова [5], В.А. Лapidуса [6; 7], Ш.З. Мехдиева [8], И.Н. Новокуповой [8], И.М. Сыроежина [9] и др.

При этом проблема перехода от управления качеством к качеству управления в контексте смены управленческой парадигмы начала подниматься учеными М.З. Свиткиным [10], В.А. Винокуровым [11; 12] только в последние десятилетия. Впоследствии исследование подходов к формированию, оценке и повышению качества управления в организациях нашло отражение в работах С.А. Братченко [13], Е.Н. Горчаковой [14], З.О. Гукасян [15], Д.М. Карпова [16], В.И. Королева [17-19], А.В. Родионова [20], Ю.С. Сватовой [21], М.О. Тарского [22; 23], И.В. Тверской [24], Н.И. Хромова [25] и др. Отдельным компонентам качества управления организациями и факторам, влияющим на него, в числе которых состояние системы управления и организационной структуры, ресурсное обеспечение, информатизация, эффективность и результативность управления, компетентность руководителей и лидерство, мотивация персонала и социальная ответственность, посвящены работы И.Ю. Беганской [26], М.Л. Братковского [27], Н.В. Ващенко [28], В.В. Дорофиев [29], Г.В. Лаврентьева [30], А.А. Когдина [31], О.Е. Кондрачук [32], Л.Б. Костровец [33], Р.В. Ободца [34], В.Н. Тисуновой [35; 36], В.Б. Уткина [37] и др. Следует отметить, что в указанных работах качество управления исследуется применительно к конкретным организациям, однако комплексные исследования, позволяющие выделить универсальный методический подход к оценке уровня качества управления организациями различных сфер деятельности, отсутствуют.

Вопросы качественного взаимодействия организаций с заинтересованными сторонами поднимаются в работах таких ученых, как К.Ю. Белоусов [38; 39], А.П. Болдырев [40], Л.В. Гаценко [41], Т. Дональдсон [42], О.А. Игумнов [43], М. Кларксон [44], С.С. Кузьмин [45; 46], Л. Престон [42; 47], А.И. Рыбак [48],

М. Скиарелли [49], Ф. Фигг [50], А.И. Финогеева [51], А. Фридмен [52], Э. Фримен [53; 54], Дж. Фрумен [55], Б.А. Якубов [56] и др. Данные ученые детализировали подходы к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, раскрывали вопросы идентификации и выявления требований заинтересованных сторон, приоритизации на основе их интересов. Вместе с тем остается открытым вопрос научно обоснованных и практически применимых подходов к обеспечению качества управления организациями различных сфер деятельности, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических подходов и практических рекомендаций по обеспечению качества управления на основе: определения современных требований и взаимосвязей компонентов обеспечения качества в системе управления организацией; концептуального подхода к системной оценке качества управления и методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления организацией; концептуальных положений, основанных на реализации принципов корпоративной социальной ответственности, формирования экономических информационных систем и развития мотивационного компонента обеспечения качества управления организацией; разработки механизма повышения качества управления организацией.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих задач:

сформировать современные требования к системе управления организациями для определения стратегических приоритетов развития организаций;

определить сущность и выявить взаимосвязи компонентов обеспечения качества в системе управления организацией при взаимодействии с заинтересованными сторонами;

на основе структурирования методов оценки качества управления усовершенствовать концептуальный подход к поиску баланса интересов

заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией;

обосновать структуру показателей оценки уровня качества управления организацией, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон;

проанализировать современное состояние нормативного обеспечения оценки качества управления организациями с выделением определенных принципов оценки в условиях становления экономики Донецкой Народной Республики;

разработать и апробировать методический подход к интегральной оценке уровня качества управления на примере организаций Донецкой Народной Республики;

сформировать концептуальные положения по обеспечению качества управления организацией с помощью реализации принципов корпоративной социальной ответственности;

развить мотивационный компонент обеспечения качества управления организацией;

конкретизировать процедуру формирования экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией;

рассмотреть методический инструментарий повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала;

разработать механизм повышения качества управления организацией;

усовершенствовать модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления.

Объектом исследования являются процессы управления организациями.

Предметом исследования выступают теоретико-методологические основы обеспечения качества управления организациями.

Гипотеза исследования заключается в том, что комплексное применение методологического, концептуального, процессного и проектного подходов к обеспечению качества управления организациями позволяет определить его

уровень с выделением мотивационных и демотивационных показателей, ориентированных на поиск баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности, п. 10.10. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла, п. 10.11. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой, п. 10.12. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы, п. 10.18. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретико-методологических основ обеспечения качества управления организациями за счет применения предложенного методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления организацией и механизма повышения качества управления организацией с учетом выполнения современных требований к системе управления организацией, а также соблюдением концептуальных положений и принципов обеспечения качества управления

организациями различных сфер деятельности.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну исследования, относятся следующие:

впервые:

разработан и апробирован методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией, который основывается на использовании статистического метода и экономико-математического моделирования с учетом гибкой структуры показателей оценки и их группировки по обобщенному признаку;

разработан механизм повышения качества управления организацией, который для руководящего состава организации предлагает использовать проектный подход к определению видов и групп организационных изменений, а также основывается на теории заинтересованных сторон с поиском баланса их интересов;

усовершенствованы:

концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон, основывающийся, в отличие от существующих подходов, на комплексном методе оценки уровня качества управления и теории заинтересованных сторон, действующей модели управления, которая трансформируется под воздействием глобальных рисков, а также с учетом определенных требований заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией;

модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления, которая дополнена в постоянном цикле обеспечения качества управления организацией формированием эффективных структур управления с применением методики проведения функционального обследования;

получили дальнейшее развитие:

совокупность современных требований к системе управления организациями, которые позволяют сформировать стратегические приоритеты

развития данных организаций с учетом интересов различных заинтересованных сторон (учредители, руководящий состав, трудовой коллектив, инвесторы, поставщики, потребители, органы государственной власти и пр.);

сущность и взаимосвязи компонентов обеспечения качества в системе управления организацией при взаимодействии с заинтересованными сторонами в виде дискурсивного поля качества управления организацией в контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы с расширением понятийно-категориального аппарата теории управления в части определения понятий «качество», «управление качеством», «качество управления»;

принципы, на основе которых формируется качество управления в организации, позволяющие обоснованно включать во внутренние стандарты организации процедуру оценивания качества управления с учетом ряда показателей: степень достижения поставленных целей; показатели эффективности; обратная связь от заинтересованных сторон;

структура показателей оценки уровня качества управления организацией, направленная на результативность использования всех видов ресурсов, которая, в отличие от существующих, учитывает трехкомпонентную структуру мотивационных и демотивационных факторов (финансово-экономических; социальных и маркетинговых; экологических) в системе управления, ориентированных на поиск баланса заинтересованных сторон;

концептуальные положения по обеспечению качества управления организацией с помощью реализации принципов корпоративной социальной ответственности, которые основываются на стандарте SA 8000 (англ. Social Accountability 8000 – Социальная ответственность 8000), с разработкой схемы внедрения в организации системы управления социальной ответственностью;

мотивационный компонент обеспечения качества управления на основе структурирования основных ошибок руководителей при реализации функции мотивации персонала для противодействия феномена демотивации и предложения программы развития ключевых управленческих навыков

руководителя через систему дополнительного профессионального образования Донецкой Народной Республики;

методический инструментарий повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала, который включает в себя экспертное определение уровня интеграции информационных технологий и управленческих процессов, применение процессного подхода, формирование командной формы организации деятельности персонала, интегрированный в адаптивный алгоритм подготовки и выработки компетенций руководителей в сфере качества управления;

процедура формирования экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией в части обязательного применения интегрированной модели технологической зрелости CMMI (англ. Capability Maturity Model Integrated, CMMI), а также учета четырех факторов целостности программно-аппаратного комплекса.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость полученных результатов следует из актуальности цели и задач исследования, определяется достигнутым уровнем разработанности проблемы, научной новизной, расширением научных подходов к решению проблемы совершенствования концептуального подхода к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией. Особое значение имеют сформулированные современные требования к системе управления организациями; модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления; принципы, на основе которых формируется качество управления в организации.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что основные научные положения диссертации доведены до методических и практических рекомендаций, которые позволяют провести интегральную оценку уровня качества управления в организациях различных сфер деятельности, а также применить методический инструментарий повышения качества управления

организацией на основе развития компетенций персонала.

Полученные научные результаты рассмотрены, одобрены и приняты к практическому внедрению Комитетом Народного Совета по бюджету, финансам и экономической политике Донецкой Народной Республики, в частности, процедура проведения функционального обследования структурных подразделений аппарата управления городской администрации с привлечением экспертов ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (справка от 24.06.2022 № 24/06-04).

Методический подход к оценке качества управления организацией применялся в ООО «САЛИОН», что позволило выявить недостатки в основных бизнес-процессах, а также скорректировать планы работы отделов и усовершенствовать структуру управления (справка от 20.05.2022 № 34).

В 2019-2022 гг. на базе Центра дополнительного профессионального образования ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» проводилось анкетирование слушателей на предмет выявления опыта работы на управленческой должности, определения уровня знаний и выработки компетенций в сфере работы с персоналом и лидерских качеств (справка от 27.06.2022 № 06-03/16/1).

Теоретические разработки и практические рекомендации, которые содержатся в диссертации, используются в учебном процессе ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» при изложении учебных дисциплин «Взаимодействие с заинтересованными сторонами в антикризисном управлении», «Управление взаимодействием предприятия с заинтересованными сторонами»,

«Качество управления организацией» (справка от 15.06.2022 № 01-06/752).

Исследование выполнено в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» в рамках научно-исследовательской темы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (номер государственного учета НИОКР от 25.04.2019 № 0119D000074), вклад соискателя состоял в разработке универсального методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления организацией и адаптации теоретических положений обеспечения качества управления к условиям функционирования организаций в Донецкой Народной Республике.

Справки о внедрении результатов исследования размещены в Приложении А.

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую основу работы составляют положения экономической теории, теории управления, теории заинтересованных сторон, основные законы развития общества, научные концепции и теоретические разработки ученых по проблемам обеспечения качества управления организациями различных сфер деятельности.

В диссертации использовались такие научные методы исследования: восхождение от общего к конкретному, абстрагирование – при расширении понятийно-категориального аппарата теории управления в части качества управления организациями; построении концептуального подхода к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией; исторический, методы системного подхода – при изучении требований к системе управления и дискурсивного поля качества управления организацией в контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы; методы сравнительного экономического анализа – для представления общей характеристики деятельности организаций и формирования показателей оценки качества управления; методы социологических

опросов, фокус-группы и логического обобщения – при выявлении факторов, оказывающих влияние на качество управления в организациях; статистического анализа и экономико-математического моделирования – при разработке методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления организацией; метод структурно-логического моделирования – при формировании механизма и концептуальных основ повышения качества управления организацией на основе реализации принципов корпоративной социальной ответственности; метод функционального обследования структур управления – для формирования адаптивной структуры управления органа государственной власти при взаимодействии с организацией.

Информационной базой исследования стали нормативные правовые акты и нормативные документы, регулирующие вопросы, связанные с построением систем управления качеством, материалы министерств, ведомств, организаций Донецкой Народной Республики, статистические материалы, научные труды и Интернет-ресурсы по проблемам качества управления организациями.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

совокупность современных требований к системе управления организациями, которые позволяют выстроить стратегические приоритеты развития данных организаций с учетом интересов различных заинтересованных сторон;

дискурсивное поле качества управления организацией и понятийно-категориальный аппарат, раскрывающие сущность и взаимосвязи компонентов обеспечения качества в системе управления организацией при взаимодействии с заинтересованными сторонами;

концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией;

структура показателей оценки уровня качества управления организацией, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон;

принципы, на основе которых формируется качество управления в

организации;

методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией;

концептуальные положения по обеспечению качества управления организацией с помощью реализации принципов корпоративной социальной ответственности;

структурирование основных ошибок руководителей при реализации функции мотивации персонала и предложение программы развития ключевых управленческих навыков;

процедура формирования экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией;

методический инструментарий повышения качества управления организацией в виде адаптивного алгоритма подготовки и выработки компетенций руководителей в сфере качества управления;

механизм повышения качества управления организацией;

модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления.

Степень достоверности и апробация результатов. Достоверность результатов подтверждается значительным охватом теоретической и эмпирической базы исследования, посвященного проблеме теоретико-методологического обоснования обеспечения качества управления организациями.

Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на научных и научно-практических мероприятиях различного уровня: международной научно-практической конференции «Управление инновационным развитием промышленности: государство, регион, предприятие» (г. Донецк, 2010 г.); XII международном научном конгрессе «Государственное управление и местное самоуправление» (г. Харьков, 2012 г.); I и III всеукраинских научно-практических интернет-конференциях «Механизмы и методы управления социально-экономическим развитием предприятий и отраслей экономики»

(г. Донецк, 2012 г., 2014 г.); VIII международной конференции «Стратегия качества в промышленности и образовании» (г. Варна, 2012 г.); II международной научно-практической конференции «Региональное развитие – основа развития украинского государства» (г. Донецк, 2013 г.); VI международной научно-практической конференции (г. Каменск-Шахтинский, 2015 г.); II международной научно-практической интернет-конференции «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленного региона» (г. Донецк, 2016 г.); III международной научно-практической конференции «Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития» (г. Алчевск, 2017 г.); I-IV международных научно-практических конференциях «Актуальные проблемы и перспективы развития маркетинга и менеджмента производственных и социальных систем» (г. Донецк, 2017-2020 гг.); круглом столе «Механизмы формирования и развития социально-экономических систем Донецкой Народной Республики» (г. Донецк, 2017 г.); XV международной научно-практической конференции «Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы» (г. Донецк, 2018 г.); I-VI международных научно-практических конференциях «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2017-2022 гг.).

Публикации. По теме диссертации опубликованы 43 научные работы, среди которых: 3 монографии, в том числе 1 личная, 18 статей в рецензируемых научных изданиях, 1 статья в другом издании, 21 работа апробационного характера. Общий объем публикаций составил 82,27 п.л., из которых лично автору принадлежат 32,08 п.л.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРЕХОДА ОТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ К КАЧЕСТВУ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1.1. Современные требования к системе управления организациями

Управление является одним из наиболее важных видов человеческой деятельности, берущим свое начало с момента возникновения городов и цивилизаций, когда люди начали создавать социальные организации и объединяться для достижения целей и задач, которых они не могли достичь в одиночку. Именно поэтому управление стало необходимым для обеспечения координации индивидуальных усилий. По мере трансформации общества теоретические взгляды на управление изменяются, что обуславливает необходимость изучения особенностей управления, формирующихся под влиянием условий общественно-политического и социально-экономического развития и сопутствующих им научных достижений [57, с. 155-161].

Исследования природы, сущности, направлений развития управления в современной научной литературе представлены многочисленными публикациями отечественных и зарубежных ученых, среди которых В.Я. Афанасьев [58], Е.М. Вольская [59; 60], В.В. Дорофиев [29, с. 15-20], И.И. Журавлева [61, с. 38-44], Л.А. Запара [62, с. 16-22], Р.Г. МакГрат [63], Я. Олум [64], М.А. Пономарев [65], Мд.М. Рана, Мд.Дж. Али, А. Саха [66, с. 14-22] и многие другие. В своих исследованиях авторы предлагают собственное видение сущности управления как в широком смысле, так и применительно к сфере государственного управления, социально-экономическим системам, организациям, а также различные варианты периодизации и систематизации развития науки управления. Это связано с тем, что на каждом этапе развития, в

разные эпохи управление характеризуется рядом особенностей, формирующихся под действием исторически сложившихся отношений, традиций и научных взглядов в обществе, а также стоящих перед ним (обществом) целей и задач.

В широком смысле можно выделить два основных периода развития управления: так называемый древний, «донаучный» и современный, наступивший с приходом промышленной революции, каждый из которых рассматривается исследователями с различной степенью детализации.

Так, по мнению Е.М. Вольской, формирование управления как науки происходило в три этапа: зарождение управления, становление управления и появление менеджмента, применение теоретических подходов в практике управления [59, с. 214]. За это время управление развивалось в части учета социальных и экономических составляющих, формировались школы управления, государственное управление было признано наукой. Позднее появились исследования, направленные на социальную составляющую управления, в том числе государственного [60, с. 70-72]. Эти тенденции явно прослеживаются в технологии NPM (англ. New Public Management – Новое публичное управление), получившей в настоящее время развитие в мировой практике государственного строительства, основывающегося на внедрении в систему публичного управления, оправдавших себя в частном секторе методов и приемов управляющего воздействия [29, с. 18].

М.А. Пономарев в древнем периоде акцентирует внимание на трех этапах эволюции формирования теорий и развития управления, неразрывно связанных с расцветом древнеегипетской, древнегреческой и римской цивилизаций. Со времен промышленной революции и до 90-х годов XX в. автор выделяет 12 этапов эволюции управления, постепенно приведших к переходу к экономике открытого типа, усилению международного характера управления и использованию его демократизации [65, с. 26-28].

Также выделяя древний период развития управления, И.И. Журавлева обозначает следующие три современных периода как индустриальный, систематизации и информационный. Автор акцентирует внимание на том, что,

начавшись в 1960 г., информационный период развития управления длится и сейчас, базируясь на применении системных методов анализа и информационных технологий в управлении, в том числе в условиях неопределенности [61, с. 39-40].

Р.Г. МакГрат предлагает рассматривать современный период развития управления как три «эры» управления: исполнение (англ. execution), знания и опыт (англ. expertise), эмпатия (англ. empathy). Сформированные ранее подходы к стандартизации процессов, контролю качества, планированию рабочего процесса, накопленные знания и опыт применения методов и моделей управления, в том числе сложными организациями, с использованием теории из других научных областей (социология, психология, статистика, математика и др.) на нынешнем этапе развития управления претерпевают фундаментальное переосмысление. Это касается сущности организации и целей ее существования, переориентации управления на внимание и эмпатию по отношению к сотрудникам, клиентам и другим заинтересованным сторонам, на формирование лидеров нового типа и развитие персонала [63].

Проанализированные выше подходы к развитию управления в целом отражают его качественные преобразования, известные как управленческие революции, описанные Р.М. Ходжеттсом еще в 1975 году [67], имеющие место в силу изменения исторических вех, общественно-политических и социально-экономических условий, их характеризующих [58; 59; 61]. Так, выделяют следующие управленческие революции: религиозно-коммерческая (4-е – 5-е тысячелетие до н.э.); светско-административная (1792-1750 гг. до н.э.); производственно-строительная (605 год до н.э. – 316 год н.э.); индустриальная (XVII-XIX века); бюрократическая (конец XIX века – начало XX века).

Именно с пятой управленческой революцией связано становление управления как науки, процессы развития экономики и общества, имевшие место в тот период времени, стали катализатором развития теоретических и практических разработок в управлении. Сформировавшиеся тогда школы управления – школа научного управления, классическая (административная) школа управления, школа человеческих отношений, поведенческая школа

управления (бихевиоризм), количественная школа – составили основу современных исследований в области управления. Характеристика основных школ управления приведена в Приложении Б.

Накопленные знания и разработанные подходы в рамках основных школ управления находят широкое применение и сегодня. В первую очередь, это касается взглядов на управление с позиции поведенческой и количественной школ, которые по мере изменения общественно-политических и социально-экономических условий развиваются в направлении необходимости учета нерациональности поведения человека, вызывающей динамичность внутренней и внешней среды организации, разработки действенных методов прогнозирования такого поведения, а также проектирования соответствующих систем управления.

Необходимость систематического учета и реагирования на изменения обуславливает трансформацию современных взглядов на сущность и развитие управления, что, по мнению И. Адизеса, может привести к новой управленческой революции [68]. Основные причины этого следующие:

высокие темпы технологического прогресса, определяющие возможности управления посредством использования информационных технологий, – необходимо их внедрять в работу организации, проводить обучение пользователей, обеспечивать доступность применения и безопасность, осуществлять действия с учетом увеличения скорости принятия управленческих решений; как следствие такого прогресса – стремительное устаревание компетенций сотрудников, влекущее повышение текучести кадров, снижение эффективности, производительности и качества работы, а также появление новых видов профессиональной деятельности (например, обработка и анализ данных (англ. Data Science – Наука о данных), работа с искусственным интеллектом и пр.), требующих изменения подходов к построению систем управления;

выход на рынок труда нового поколения людей (поколения 2000-х или так называемого «поколения Z»), выросших в обществе потребления; их представления о содержании работы, методах ее выполнения и вознаграждения отличаются от традиционно сложившихся в обществе в предыдущие периоды

исторического развития, у них доминирует потребность в самореализации, присутствует непринятие авторитарного стиля управления;

изменение потребностей людей в сторону приоритизации потребностей эстетических и в самоактуализации, выражающееся в росте религиозных чувств и интереса к духовным практикам, что следует принимать во внимание при формировании корпоративной культуры организации;

процесс глобализации, обуславливающий увеличение скорости обмена информацией; транспортную доступность при производстве и реализации товаров, работ, услуг; усиление конкуренции за счет упрощения доступа к рынкам и соответствующий рост потребности в стратегическом управлении; усложнение систем управления в силу мультинациональности руководящего состава и сотрудников организации;

возрастание социальной напряженности как внутри организации, так и в обществе в целом в связи с дезинтеграцией, сопровождающей общественно-политические и социально-экономические условия жизнедеятельности, ростом социального неравенства, что требует пересмотра подходов к управлению конфликтами в организации, а в более широком смысле – трансформации всей системы управления, в том числе и государственного, на принципах социального партнерства, социальной ответственности и сотрудничества.

Представленный перечень причин не является исчерпывающим, он может быть дополнен в соответствии с национальными особенностями и имеющимся уровнем развития конкретного общества, отдельных государств и организаций. Тем не менее, под действием таких причин происходит формирование новой парадигмы управления, выражающейся в трансформации модели управления.

В отличие от модели управления 1.0 («Менеджмент 1.0») модель управления 2.0 («Менеджмент 2.0») [69] требует переосмысления философии управления и менеджмента, отказа от иерархической структуры управления, изменения системы мотивации в организации и формирования лидерской культуры, создания гибких систем управления, а также построения системы развития персонала как внутреннего фактора постоянного обновления в условиях

общественно-политических, социально-экономических и организационных изменений. Ученые в настоящее время предлагают уже и модель управления 3.0 («Менеджмент 3.0»), развивающую ранее сформированные идеи, однако привнося сетевой подход к пониманию организации, акцентируя внимание на самоорганизации команд, проактивности, лидерстве [70, с. 439-440].

В настоящее время взгляды на управление продолжают трансформироваться под влиянием развития общества, непрерывных изменений политических и экономических условий в сторону дополнения действовавших ранее в организации принципов (иерархии, специализации, стандартизации, контроля и пр.) принципами социального партнерства, социальной ответственности и сотрудничества, учета особенностей поведения человека в организации и его влияния на эффективность, проектирования соответствующих требованиям времени систем управления, что обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований современных теоретико-методологических разработок в области управления.

Помимо этого, развитие социальных и общественных сфер предопределяет переход к новой экономике, которая базируется на постоянном продуцировании и внедрении знаний и инноваций во всех сферах жизнедеятельности, направленных на сохранение окружающей природной среды, повышение качества жизни населения, достижение экономического роста и повышение конкурентоспособности отдельных субъектов хозяйствования и экономики в целом, создание новых отраслей промышленности, сферы услуг, внедрение новых технологий производства, способных обеспечить выпуск продукции и оказание услуг высокого качества. В связи с этим организациям требуется формировать и применять такие подходы к управлению, которые соответствуют требованиям экономики нового типа (инновационного) и способны обеспечить успешное функционирование в заданных условиях [71, с. 37-40].

Следует выделить основные характеристики новой экономики, определяющие требования к управлению организацией. По мнению Н.П. Модебадзе и Б. Бифовой, концептуальной основой формирования

инновационной экономики выступают такие концепции развития общества: концепция постиндустриального общества, концепция информационного общества; концепция экономики знаний и концепция глобального сетевого общества [72]. Базируясь на этом, авторы выделяют четыре характеристики данного типа экономики:

создание и развитие инновационных систем различного уровня (в том числе, национальных, объединяющих государственный, научно-исследовательский, образовательный и предпринимательский секторы), постоянно и устойчиво генерирующих и внедряющих инновации во всех сферах жизнедеятельности общества;

развитие человеческих ресурсов в направлении переосмысления роли знаний в экономике как глобального воспроизводственного ресурса, который, в процессе коммерциализации, становится ключевым объектом экономических отношений, а также в направлении стимулирования участия в продуцировании новых знаний;

деловая среда, в которой субъекты хозяйствования демонстрируют лидерский тип предпринимательского поведения, а политика государства направлена на содействие инновационной деятельности;

информационные и коммуникационные технологии, которые обеспечивают выявление, накопление, продуцирование и распространение информации и опыта с высокой скоростью, а также формирование предпосылок для распространения и передачи знаний [72].

Функционирование организаций в условиях перехода к новой экономике неразрывно связано с необходимостью изменения системы управления с учетом современных требований. Исследование системы управления организациями в теоретическом плане является комплексным и рассматривается в публикациях Л.В. Аврамчук [73, с. 177-187], П.С. Гурия и С.Н. Малахай [74, с. 252-256], Е.В. Жуковой [75, с. 24-30], М.А. Мирошниченко [76, с. 211-223], О.А. Тагировой и А.А. Голова [77, с. 33-44], Х. Цзана и В.В. Копылова [78, с. 160-164] и многих других. Следует отметить, что большинство авторов затрагивают отдельные

аспекты систем управления или подсистем, однако в целом вид системы управления организацией не представляется. В рамках консалтинговой деятельности практики определяют систему управления организацией по уровням управления: стратегический, тактический, оперативный и операционный [79]. Исходя из данных уровней, формируется система управления с ориентиром на долгосрочное развитие.

Изучение научных публикаций и практики консалтинга в сфере построения систем управления позволило сформировать концептуальное представление системы управления организацией как совокупности элементов, с помощью которых субъект управления воздействует на объект управления, с учетом требований внешней среды, взаимодействует с ним посредством обратной связи, чтобы достичь заданного результата (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема концептуального представления системы управления организацией [составлено автором на основе [78; 79; 80]]

Любая организация функционирует в рамках внешней среды, где формируются определенные требования и вводятся ограничения. Сама организация как сложная социальная система представляет собой совокупность

взаимосвязанных элементов, в числе которых субъект и объект управления, которые функционируют в рамках определенной структуры управления. Субъект управления использует совокупность принципов, методов, инструментов и механизмов управления, а также выстраивает определенные бизнес-процессы, реализует функции управления в рамках определенных уровней по отношению к объекту управления, получая от него обратную связь. Совокупность обозначенных элементов ориентируют систему управления на достижение заданного результата (получение прибыли, социальный эффект, экономическое развитие территории и пр.).

Естественно, в современных условиях система управления организацией будет быстро подстраиваться под требования внешней среды, в том числе с учетом использования информационных технологий и автоматизации бизнес-процессов. Новая экономика базируется на использовании информационного ресурса или ресурса знаний, интеллектуализации производства, на инновационно-технологических и структурных изменениях, при которых основой общественного развития становится нематериальная составляющая экономической системы, а одним из критериев эффективности экономического роста – повышение расходов предпринимательского сектора и домохозяйств на накопление человеческого капитала [81; 82].

С учетом основных принципов научной концепции развития – системности, динамизма и самоорганизации [83, с. 364], а также характеристик инновационной экономики, новая управленческая парадигма, основанная на идеях гуманизации и либерализации управления, предполагает смещение акцента в направлении расширения управленческого контура, когда наряду с внутренней системой организации необходимо воздействовать и на элементы внешней среды, связанные с функционированием отдельных заинтересованных сторон (например, поведение потребителей, отношения с конкурентами, взаимодействие с поставщиками и пр.) и требованиями к организации, которые они формируют.

Ранее информационная составляющая управления, в основном, сводилась к поиску, сбору, обработке и систематизации данных для удовлетворения

информационных потребностей и принятия управленческих решений внутри организации, а информационные и коммуникационные технологии использовались для создания информационной инфраструктуры управления и формирования массивов ресурса информации. Однако в современной системе управления организацией и условиях новой экономики информационные и коммуникационные технологии становятся не просто инструментом сбора информации как ресурса, а и создания, на основе принятых управленческих решений, новой информации как продукта управления. Так формируется внешняя информационная среда организации, назначением которой выступает обеспечение благоприятных условий для достижения целей ее функционирования [82, с. 128]. При этом следует принимать во внимание и создание информационной среды взаимодействия организации с заинтересованными сторонами по мере создания и развития инновационных систем (в составе учебно-научно-методических, научно-производственных комплексов, научно-технологических альянсов и прочих объединений).

Усложнение и увеличение массивов информации, подлежащих обработке, влечет изменения требований к процессу принятия и к качеству управленческих решений, в связи с этим необходимо применение информационных систем нового интеллектуального типа, а впоследствии – создание полностью автоматизированных интегрированных систем управления [84, с. 147-148]. Это, как правило, обуславливает необходимость изменения организационной структуры организации, поиск и внедрение новых форм функционирования и развития системы управления, которые, на основе комплекса управленческих, экономических, технических и прочих методов, должны обеспечить условия для формирования массива ресурса информации и генерации информации как продукта управления, а также для скоординированных действий по реализации управленческих решений.

Функционирование организации в условиях ограниченности ресурсов, действия международных санкций и пр. требует трансформации управления в соответствии с приоритетом информационного ресурса или ресурса знаний,

интеллектуализации производства, инновационно-технологических и структурных изменений, создания и развития инновационных систем различного уровня. Такие изменения объективно касаются как системы управления, ресурсов, техник и технологии управления, так и непосредственно процесса принятия и реализации решений. Являясь основой управления, управленческие решения определяют уровень качества управления организацией. Таким образом, в процессе перехода к инновационной экономике должно быть сформировано новое качество управления, в частности посредством эффективного стратегического управления.

В связи с этим важным современным требованием к системе управления организациями становится использование инструментов стратегического управления, хотя следует отметить низкую активность отечественных организаций по внедрению стратегического подхода к управлению. Организации, как правило, концентрируют внимание на решении текущих проблем, связанных с эффективным использованием ресурсов и возможностей, в то время как решение проблем долгосрочного устойчивого развития, формирования необходимого для этого потенциала, откладывается или не планируется в виду низкой приоритетности [85, с. 161-167].

Теорией и практикой управления наработан значительный базис в области стратегического управления и его применения в условиях рыночной экономики, что нашло отражение в многочисленных научных публикациях отечественных и зарубежных ученых, среди которых И. Ансофф [86], О.С. Виханский [87], Г. Минцберг [88], М. Портер [89], В.Г. Ткаченко [90], А.А. Томпсон [91], Д. Хасси [92], З.Е. Шершнева [93] и другие.

Современный период развития управления, охарактеризованный выше, стал основой формирования стратегического управления, которое прошло в своем развитии ряд этапов [94]: бюджетирование и контроль, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление. Преобразованию стратегического планирования в стратегическое управление, произошедшему в 70-х годах XX века, способствовала необходимость поиска

новых принципов и методов управления в условиях возрастающей нестабильности внешней среды и все меньшей ее предсказуемости, требующая изменения мышления и творческого подхода к управлению, что показано в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различия процесса выполнения долгосрочного плана и процесса реализации стратегии [85, с. 163]

Критерии	Выполнение долгосрочного плана	Реализация стратегии
Подход к выполнению	Тщательность, точность	Творчество, интуиция, обратная связь
Ориентация в принятии управленческих решений	Внутренняя среда	Внешняя и внутренняя среда
Модель мышления	«От прошлого к будущему»	«От будущего к настоящему и наоборот»

Учеными предлагаются различные подходы к определению понятия «стратегическое управление» с обозначением сущности, содержания, специфических черт такого управления (таблица 1.2), из которых наиболее полным нам представляется определение О.С. Виханского, представившего стратегическое управление как неотъемлемый элемент экономического механизма хозяйствования в условиях рынка, ориентированный на учет требований внешней среды организации.

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «стратегическое управление» [составлено автором на основе [86-88; 93; 95-97]

Автор	Определение стратегического управления	Особенности подхода
1	2	3
Дж. Пирс, Р. Робинсон [95]	Стратегическое управления – это «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».	Главным инструментом стратегического управления определена стратегия как долгосрочный план для достижения главной цели организации путем координации и распределения имеющихся ресурсов.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Г. Минцберг [88, с. 56]	Основой стратегического управления выступает формулировка стратегии как единства «5 P»: план (plan), образец, модель или шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и отвлекающий маневр (ploy).	Сформулирован перечень действий, соответствующих стратегической цели развития организации и процессуальной цели, направленной на непосредственную реализацию стратегии. Разграничиваются понятия «планирование» и «стратегия».
И. Ансофф [86]	Стратегическое управление – это: - деятельность, связанная «с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» (в узком смысле); - управление, включающее две взаимодополняющие подсистемы: анализ и выбор стратегической позиции; оперативное управление в реальном времени (в широком смысле).	Понимание стратегии ориентировано только на концепцию стратегического планирования. Реализация стратегического управления основывается на разработке долгосрочных планов, сценарных методик сопровождения стратегического поведения организации (с применением управленческого и стратегического консалтинга).
Б. Карлоф [96, с. 187]	«...Способность к стратегическому управлению предусматривает наличие пяти элементов: умение смоделировать ситуацию; способность выявить необходимость изменений; способность разработать стратегию изменений; способность использовать в ходе изменений надежные методы; способность воплощать стратегию в жизнь...».	Управление должно быть ориентировано на поиск методов измерения эффекта, который дает способность к стратегическому управлению, и установления вознаграждения, соразмерного с этим эффектом, а также требует от руководителей развития способностей к стратегическому управлению и стратегическому мышлению.
З.Е. Шершнева [93, с. 39]	Стратегическое управление – это «процесс, посредством которого менеджеры осуществляют долгосрочное руководство организацией, определяют специфические цели деятельности, разрабатывают стратегии для достижения этих целей, учитывая все релевантные (существенные) внешние и внутренние условия, а также обеспечивают выполнение разработанных соответствующих планов, постоянно развиваясь и изменяясь».	В процессе стратегического управления формулируются и выполняются эффективные стратегии, способствующие организации достигать целей и балансировать отношения внутри организации и с внешней средой.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
А.Н. Люкшинов [97, с. 7]	Стратегическое управление – это «деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, которая позволяет оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям».	Делается акцент на необходимости при стратегическом управлении достигать цели организации с использованием внутренних переменных с учетом внешних факторов и приведения потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды.
О.С. Виханский [87, с. 68]	«Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей».	Стратегическое управление, как основа конкурентоспособности организации, должно базироваться на учете требований и запросов потребителей в производственно-сбытовой и коммерческой деятельности.

Стратегическое управление заключается в разработке и реализации стратегии организации. Для каждого из данных этапов характерны свои требования и условия осуществления. Важно не только правильно разработать обоснованную стратегию, но и осуществить ее реализацию с учетом корректировки, что может гарантировать достижение долгосрочных целей развития организации [98-100]. При этом процесс реализации стратегии предполагает осуществление определенных стратегических организационных изменений в условиях действия дестабилизирующих факторов [85, с. 165]. Такие изменения затрагивают организационную структуру, персонал, организационную культуру, информационную систему и прочие составляющие внутренней среды организации, в ответ на необходимость достичь поставленных целей с учетом требований изменяющейся внешней среды, что в совокупности позволяет рассматривать процесс реализации стратегии как один из важных компонентов обеспечения качества управления.

Следует отметить устоявшееся в научном сообществе мнение о цикличности стратегического управления, которая появляется вследствие нестабильности состояния факторов среды функционирования организации и необходимости адаптации к такой нестабильности [91, с. 29]. Так, заключительный этап процесса стратегического управления (реализация стратегии) взаимосвязан с начальным (стратегический анализ среды организации) этапом вследствие действия механизма стратегической рефлексии, иными словами, сознательного осмысления результатов реализации стратегии результатов, их стратегического анализа и, при необходимости, корректировки принятой к реализации стратегии (рисунок 1.2).

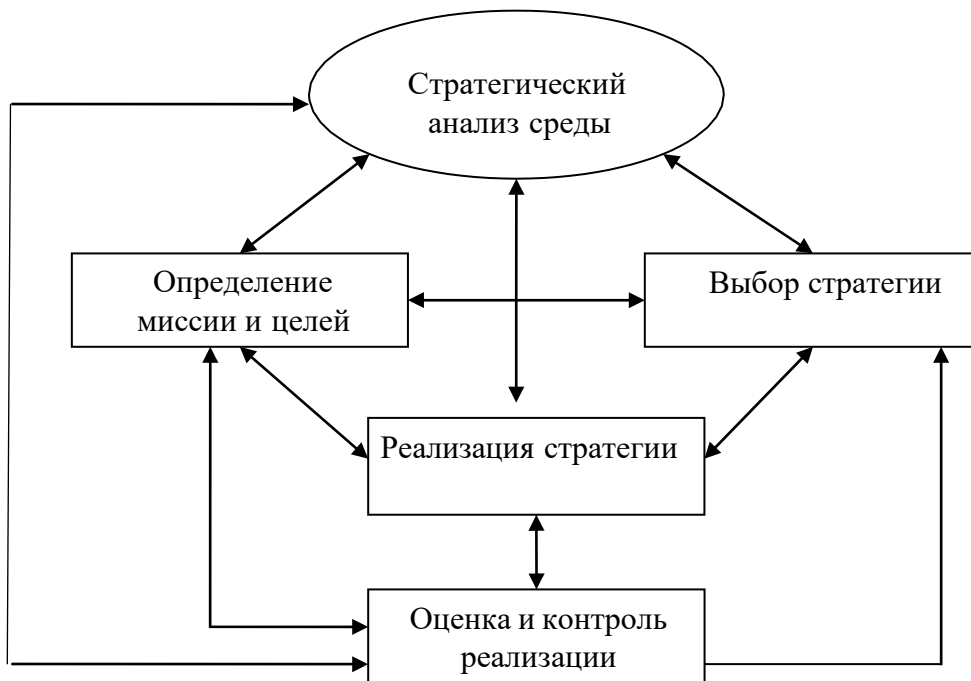


Рисунок 1.2 – Процесс стратегического управления в организации [85, с. 166]

В силу указанных особенностей процесса стратегического управления, по мнению Б. Карлофа, руководителям организаций необходимо развивать способности к стратегическому управлению и стратегическому мышлению [96, с. 187], чтобы системы управления удовлетворяли современным требованиям в

части определения альтернативных вариантов развития организаций и выбора действенных способов достижения поставленных целей в рамках реализации стратегии с учетом требований динамично изменяющейся среды.

Одним из обязательных условий реализации стратегии устойчивого развития является ведение организацией социально ответственной деятельности. Среди авторов фундаментальных работ в области формирования и развития социально ответственной деятельности организаций следует выделить Х. Боуэна [101], Г. Гантта [102], М. Фридмана [103] и др. Исследованиям отдельных составляющих социальной ответственности, особенностей их внедрения в практику функционирования организаций, роли государства в активизации этой деятельности посвящены работы И.Ю. Беганской [26], А.А. Дамбовской [104], А. Колота [105], А.Д. Шемякова и М.Л. Братковского [106] и др.

В современных условиях корпоративная социальная ответственность (далее – КСО) представляет собой совокупность обязательств организации перед заинтересованными сторонами, взятыми добровольно (сверх установленных законодательством), выполняемых публично и во взаимодействии с ними. Обязательства в сфере социальной ответственности должны учитывать интересы основных заинтересованных сторон и тем самым влиять на результаты деятельности и устойчивое развитие организации [107, с. 92].

Социальную ответственность от юридической отличает добровольность. Подразумевается, что организация добровольно уделяет внимание социальным проблемам, которые могут возникать у сотрудников, представителей территориального сообщества, или даже на государственном и международном уровнях. Это широкое понятие, которое охватывает и такие проблемы, как экология, социальная справедливость, равноправие [108, с. 53-59].

Классическая модель КСО основывается на том, что рациональные экономические интересы ориентируют коммерческие организации не только на получение максимальной прибыли, но и на улучшение собственной «среды обитания» – экономической, социальной, экологической, политической и т.п. путем добровольного инвестирования полученной прибыли в соответствующие

институты [109]. Эффективность данной модели КСО обусловлена открытостью того общества, в котором она применяется, оно не должно быть равнодушным к тому, какими способами и по каким правилам организациями достигаются их цели деятельности [110, с. 123]. Однако наше современное общество не является настолько открытым, чтобы классическая модель КСО не давала сбоев.

Современный этап трансформации экономики Донецкой Народной Республики сопровождается нестабильными социально-экономическими условиями вследствие военно-политического конфликта, изменением форм управления, поиском действенных механизмов и рычагов эффективного управления, разработкой направлений укрепления финансовой стабильности экономики на всех уровнях. В таких условиях развитие системы управления организациями приобретает особое значение, в том числе посредством ведения социально ответственной деятельности, т.к. именно они (организации) составляют важнейшую часть социально-экономического комплекса города, региона, государства. Вместе с тем сегодня отечественные организации лишь частично внедряют и реализуют принципы и инструменты КСО (как внутренней, так и внешней направленности). Такая ситуация может быть вызвана отсутствием четкого понимания принципов социально ответственной деятельности в государстве, неспособностью классической модели КСО преодолеть инерционность мышления отдельных руководителей организаций о проведении социальных мероприятий.

В связи с этим следующим современным требованием к системе управления организациями выступает наличие институциональных аспектов реализации корпоративной социальной ответственности для сотрудничества организаций, органов государственной власти, общества в рамках социального партнерства, имеющего целью устойчивое развитие. При широком распространении социального партнерства в других странах, в Донецкой Народной Республике данный инструмент стратегического управления и развития экономики реализуется не в полной мере, в то время как организации Республики,

функционирующие в условиях военно-политического конфликта, нуждаются в комплексном решении социо-эколого-экономических проблем [111, с. 258-259].

Для этого важно обеспечить формирование и развитие институциональной среды взаимодействия организаций, органов государственной власти и общества в сфере социальной ответственности. Под институциональной средой следует понимать совокупность институтов и методов государственного регулирования, которые образуют определенные рамки взаимодействия (политические, экономические, социальные, правовые) между заинтересованными сторонами [112, с. 251].

Институциональная среда реализации социальной ответственности представляется упорядоченной совокупностью политических, экономических, правовых и социальных институтов, в основе которых выступают нормы и правила социально-экономической жизни общества, функционирования политической и экономической сфер, базовые правовые нормы. В условиях изменяющейся внешней среды система должна постоянно развиваться, соответственно, нормы и правила требуют регулярного дополнения новыми, адекватными изменениям внешней среды, а неактуальные нормы и правила подлежат своевременному исключению из практики ведения социально ответственной деятельности организаций [113, с. 103].

Обеспечение данного процесса предполагает участие государства, что нашло отражение в концептуальной институциональной модели регулирования социальной ответственности (рисунок 1.3). В первую очередь, формирование институциональной среды реализации социальной ответственности требует соответствующего нормативно-правового обеспечения, которое не должно противоречить конституционным нормам и действующему законодательству Донецкой Народной Республики, а также требованиям международных стандартов в сфере социальной ответственности.

Для формирования системы партнерских отношений органов государственной власти и организаций необходимы разработка и применение методов государственного регулирования реализации социальной

ответственности, в т.ч. административных, экономических, социальных. Необходимо использовать как прямые методы регулирования, суть которых состоит в непосредственном воздействии органов государственной власти на отношения и поведение соответствующих экономических субъектов, так и не прямые (косвенные), оказывающих опосредованное влияние на отношения и поведение экономических субъектов [114, с. 59].



Рисунок 1.3 – Концептуальная институциональная модель государственного регулирования социальной ответственности [111, с. 260]

Также важным является достижение согласованности интересов организаций и органов государственной власти с участием общественных институтов, реализующих в данном случае функцию контроля. Для этого необходим социальный диалог заинтересованных сторон, позволяющий осуществлять эффективное управление нефинансовыми рисками, сопровождающими ведение деятельности организаций, а также формирование институциональной среды развития механизма реализации социальной ответственности организаций, которая будет способствовать достижению ими устойчивого развития [114, с. 214].

Успех социального диалога связан с необходимостью реальной подотчетности организаций перед сотрудниками, акционерами и обществом, в том числе и в вопросах реализации КСО. В то же время организации Донецкой Народной Республики функционируют в условиях определенной информационной закрытости. В первую очередь, это касается так называемой нефинансовой отчетности, включающей социально-экологическую отчетность и отчетность в области устойчивого развития, которая по сути является добровольной инициативой.

Нефинансовая отчетность, как инструмент стратегического управления, способствует систематизации деятельности организаций в нефинансовой сфере при реализации определенных социальных, экологических и иных проектов и программ, повышению качества управления за счет информирования заинтересованных сторон о выполнении их требований, что, в свою очередь, оказывает позитивное влияние на достижение устойчивости организации. С помощью такой добровольной открытой отчетности организации имеют возможность демонстрировать заинтересованным сторонам приверженность принципам КСО и устойчивого развития, а также обеспечить прозрачность собственной деятельности перед ними благодаря предоставлению информации об экономических, экологических, социальных, этических показателях деятельности [115, с. 74].

Практика информирования заинтересованных сторон посредством представления нефинансовой отчетности довольно давно признана на международном уровне и продолжает подтверждать свою эффективность для организаций различных типов и размеров, сфер деятельности и форм собственности. Приведем аргументы в пользу применения такого инструмента стратегического управления организациями:

- выявление ожиданий, интересов и требований заинтересованных сторон в части деятельности организации и разъяснения собственной стратегии реализации КСО;

- демонстрация учета организацией ожиданий, интересов и требований заинтересованных сторон для формирования долгосрочного сотрудничества и партнерских отношений на принципах взаимного доверия;

- выявление, предупреждение и нивелирование нефинансовых рисков и формирование положительного имиджа и репутации организации;

- возможность систематизации показателей деятельности в области реализации КСО и устойчивого развития, их оценки и учета при принятии управленческих решений в организации;

- мониторинг соответствия процессов и системы управления организации принципу постоянного совершенствования и стимулирование их дальнейшего улучшения и повышения качества управления;

- повышение устойчивости и конкурентоспособности организации в целом.

Представление нефинансовой отчетности является неотъемлемой частью международных стандартов в области социальной ответственности, которых в настоящее время в мире насчитывается около 30. Все они предназначены, кроме представления нефинансовой отчетности, для организации ведения социально ответственной деятельности, управления ею и проведения ее оценки [115, с. 55]. В зависимости от сферы и целей использования указанные международные стандарты можно сгруппировать следующим образом:

руководящие принципы и кодексы поведения (Руководящие принципы Amnesty International по соблюдению прав человека для компаний и ОЭСР для многонациональных корпораций, Глобальный договор ООН и др.);

системы управления и сертификации (система экологического менеджмента и аудита EMAS, стандарты ISO серий 9000 (управление качеством), 14000 (экологическое управление), 26000 (социальная ответственность), стандарт для оценки социальных аспектов систем управления SA 8000 и др.);

рейтинговые индексы (Индекс Доу Джонса по устойчивому развитию DJSI, «этические» индексы FTSE4 Good и др.);

системы подготовки отчетности (Глобальная инициатива по представлению отчетности в области устойчивого развития GRI, стандарт по социальной отчетности AA1000AS) [111, с. 261].

Практика применения международных стандартов, посвященных социально ответственной деятельности, получает все более широкое распространение в Российской Федерации. Как отмечает А.Е. Костин, за последние 12 лет российскими компаниями чаще всего внедрялись системы экологического менеджмента и аудита EMAS, системы управления по стандартам ISO серий 9000 и 14000, социальные аспекты систем управления по стандарту SA 8000. Для составления нефинансовой отчетности за последние 3-5 лет широко использовались стандарты GRI и AA1000AS [115, с. 54].

Для организаций, которые стремятся соответствовать лучшим образцам мировой практики устойчивого развития, важно устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения с государством. Естественно, реализация КСО на основе специализированных стандартов будет положительно влиять на восприятие организаций органами государственной власти. Данный процесс является взаимным, поскольку государство, учитывая существующий дефицит финансовых ресурсов, также должно быть заинтересовано в участии организаций в успешной реализации социальных программ и готово, при необходимости, оказывать им помощь в данном процессе [116, с. 23-26].

Для стран постсоветского пространства характерно постепенное формирование понимания КСО как средства получения конкурентных преимуществ, что способствует институционализации КСО, которая проявляется в таких аспектах:

концептуализируются проблемы социально ответственной деятельности в программных решениях и документах организаций, в том числе и международных;

создаются специальные институциональные структуры, деятельность которых направлена на продвижение и реализацию принципов социальной ответственности;

происходит профессионализация социально ответственной деятельности путем создания системы профессиональной подготовки, сертификации и аккредитации специалистов в этой сфере;

внедряются стандарты и индексы КСО, распространяется практика добровольных нефинансовых отчетов организаций в соответствии с этими стандартами;

постепенно распространяется практика использования нефинансовых отчетов организаций и индексов КСО при предоставлении преимуществ (кредитов, налоговых льгот и т.п.).

Если государство будет поощрять реализацию организациями КСО и стимулировать ее развитие путем формирования соответствующей институциональной среды, то уровень социальной активности может существенно возрасти. В формировании институциональной среды реализации социальной ответственности должны принимать участие институты гражданского общества, например, бизнес-ассоциации, средства массовой информации, общественные благотворительные организации, научные учреждения и т.п. Для активизации данного процесса могут быть использованы такие стимулы, как государственные премии и награды, правовые и экономические льготы, поощрения, вознаграждения, гранты, продвижение по карьерной лестнице и пр. [110, с. 128].

В условиях становления экономики Донецкой Народной Республики и активизации интеграционных процессов с Российской Федерацией формирование институциональных аспектов реализации КСО должно быть продолжено в направлении нормативно-правовых реформ с учетом интересов органов государственной власти, организаций, общества с соблюдением принципов комплексности, системности, распределения рисков и сбалансированности интересов [111, с. 262]. Требуется создание соответствующей системы информационного обеспечения принятия органами государственной власти управленческих решений в области социальной ответственности, информационного сопровождения и поддержки участников социальных, экологических программ и проектов. Следует также активизировать использование системы стимулирования организаций к применению специализированных стандартов социальной ответственности, а также к созданию государственно-частных партнерств, в т.ч. в сфере реализации КСО, основываясь на накопленном в Российской Федерации опыте.

Необходимо, чтобы КСО в будущем стала частью стратегии большего количества организаций; программы и проекты КСО должны внедряться на основе долгосрочных планов, которые учитывали бы потребность в развитии новых рынков и укрепление существующих; стратегии КСО отдельных организаций должны учитывать национальные приоритеты устойчивого развития, международные тенденции (в том числе отраслевые) и лучшие мировые практики.

При этом в основе деятельности отечественных организаций в современных условиях должны находиться не только западные модели КСО, но и принцип партнерского взаимодействия бизнеса с органами государственной власти в виде государственно-частного партнерства, что отражает специфику социально-экономической среды и управленческих традиций [110, с. 129]. В соответствии с этим к классической модели КСО для ее использования в существующих социально-экономических условиях становления Донецкой Народной Республики целесообразно добавить еще одну сторону – местные администрации с целью достижения баланса интересов и снижения социальных рисков путем поощрения

организаций (в первую очередь, крупных промышленных, градообразующих предприятий) к реализации КСО. Это позволит развивать партнерские отношения между частным и государственным сектором при реализации программ социально-экономического развития городов и районов Республики. К тому же осведомленность органов власти о работе организаций, используемых технологиях, проектах по обновлению инфраструктурного обеспечения позволит органам государственной власти на разных уровнях упростить процесс согласования или экспертизы по отдельным проектам, которые являются приоритетными для обеспечения социально-экономического развития [116, с. 25].

На социально ответственное поведение организаций сегодня возлагаются большие надежды, общество ожидает от них такого выполнения социальных функций, которое может быть сопоставимо с объемом их ресурсов. В свою очередь общество выступает социальным партнером, заинтересованной стороной, способной посредством общественных объединений участвовать в управлении социальной ответственностью организаций, хотя сегодня такое участие носит фрагментарный, несистемный характер [117, с. 195]. При нехватке свободных финансовых ресурсов, значительном физическом и моральном износе основных фондов, неэффективном использовании оборотных средств многим организациям Республики не всегда удастся обеспечить работников необходимыми условиями труда, мерами социальной поддержки и материального стимулирования. Решению указанных проблем может способствовать создание условий для применения социального партнерства, в чем должны быть заинтересованы и работодатели, и профессиональные союзы работников, и органы государственной власти, как основные участники (социальные партнеры) производственных, социально-трудовых и социально-экономических отношений.

В связи с этим еще одним современным требованием к системе управления организациями выступает необходимость включения в нее общественных объединений (профессиональных союзов работников). В исследованиях, проводимых отечественными и зарубежными учеными, деятельность общественных объединений, в том числе профсоюзов, рассматривается в системе

социального партнерства [118; 119]. При этом акцентируется внимание на важной роли социального партнерства в процессе социально-экономического развития организаций, формирования их социально ответственного поведения [120; 121], выделении общественных объединений в качестве заинтересованной стороны в области социально ответственной деятельности организаций [122; 123].

Рассматривая социальную ответственность как систему взаимодействия организации с заинтересованными сторонами, направленную на учет их интересов применительно к социальной и экологической сфере, на достижение устойчивости развития и конкурентоспособности [112, с. 195], следует отметить постепенное формирование понимания системности, структурированности, взаимосвязи социальной ответственности с иными направлениями деятельности в пределах организации. При низкой мотивации и удовлетворенности работников организаций условиями и оплатой труда и возрастающих ожиданиях и требованиях общества к достижению организациями высокой эффективности деятельности в экономическом, социальном, экологическом направлениях, возникает необходимость поиска направлений развития системы управления. Одним из таких направлений и может стать включение в систему управления организацией общественных объединений, роль и влияние которых особенно велики в обществах переходного типа, характеризующихся одновременным возникновением множества сложных общественно-политических и социально-экономических проблем, требующих решения.

Среди многообразия общественных объединений в контексте исследования следует выделить профсоюз, представляющий и защищающий права и интересы работников, зафиксированные в коллективном договоре, что, в свою очередь, делает возможной реализацию социальных программ в рамках КСО.

Согласно ст. 1 Закона Донецкой Народной Республики «О профессиональных союзах», «профессиональный союз – это добровольное некоммерческое общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности

(обучения), создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов» [124, ст. 1, с. 2].

В трудах А.Д. Шемякова отмечается, что целью профсоюза как общественного объединения является защита трудовых и социально-экономических прав граждан, в т.ч. права на труд и на его оплату, на безопасные условия труда и защиту от безработицы, на охрану труда, здравоохранение, отдых, социальное обеспечение и т.д. [125; 126]. Это обосновывает рассмотрение общественных объединений, в частности, профсоюза, как заинтересованной стороны в области социально ответственной деятельности организаций.

Организации в рамках КСО реализуют различные социальные программы, направленные как на внутренние, так и на внешние заинтересованные стороны. Поскольку эффективность и результативность деятельности любой организации зависит, в первую очередь, от работников, первостепенное внимание следует уделять реализации так называемых базовых внутренних социальных программ, финансирование которых в нынешних условиях может осуществляться за счет, например, отчислений работниками профсоюзных взносов, размер которых закреплен в коллективном договоре. В данном контексте усилия Комитетов Народного Совета и Министерств Донецкой Народной Республики совместно с местными администрациями, представителями бизнеса и их ассоциациями, общественными объединениями работодателей и работников должны быть сосредоточены на совершенствовании практики заключения коллективных договоров и соглашений.

Сегодня на уровне организации коллективный договор является основным нормативным документом, регулирующим производственные, трудовые, социально-экономические отношения между работодателем и наемными работниками. Наряду с тем, что коллективный договор выступает как форма защиты работников организации, в нем реализуются и интересы «другой стороны», то есть администрации, а также общая заинтересованность обеих сторон, в частности относительно повышения эффективности производства, поскольку это выгодно и наемным работникам, и работодателю. И чем более

детально и квалифицированно составлен коллективный договор, тем лучше будет осуществляться социальная защита работников.

Кроме того, коллективный договор служит важной юридической основой для заключения индивидуальных трудовых договоров между работниками и администрацией организаций. Поэтому каждый работник, который трудоустраивается в организацию, должен ознакомиться с ним. Следовательно, коллективный договор для профсоюза является одним из путей достижения своей основной цели – защиты трудовых и социально-экономических прав и интересов членов профсоюза. Посредством проведения профсоюзом коллективных переговоров и включения в коллективный договор согласованных предложений закрепляются права всего трудового коллектива, определяются условия, на которых будут трудиться работники, интересы которых защищает профсоюз.

Профсоюз, как общественное объединение, может быть достаточно эффективным элементом в системе управления посредством представления интересов работников через заключение коллективного договора, в котором прописаны все основные трудовые соглашения между работниками и администрацией организаций. Также с помощью коллективного договора можно реализовывать социальные программы, опираясь на базовый подход к социальной ответственности, т.к. он представляет собой планы мероприятий, обеспечивающих минимальные требования и затраты, установленные самими организациями в сфере социальной ответственности.

Таким образом, современные требования к системе управления организациями определяются особенностями складывающихся общественно-политических и социально-экономических условий, национальными приоритетами устойчивого развития, международными тенденциями и лучшими мировыми практиками и позволяют сформировать стратегические приоритеты развития данных организаций с учетом интересов различных заинтересованных сторон.

1.2. Сущность и взаимосвязь компонентов обеспечения качества управления организациями

Переход информационного общества на новый тип развития связан с формированием инновационной экономики, в которой определяющее значение имеет постоянное генерирование и внедрение знаний и инноваций во всех сферах жизнедеятельности [24; 72; 81]. В связи с этим на передний план выдвигаются проблемы поиска таких подходов к управлению, которые обеспечивали бы повышение качества производимой продукции, услуг, используемых технологий, качества управления в целом на основе продуцирования и внедрения инноваций для повышения конкурентоспособности, достижения установленных результатов функционирования и устойчивого развития [127, с. 190-194].

В контексте изучения вопросов трансформации управления организацией заслуживают внимания труды М.З. Свиткина [10, с. 74], В.А. Винокурова [12; с. 9-19], в которых авторы ставят вопрос о необходимости формирования нового качества управления как основы современной управленческой парадигмы, охватывающего не только обеспечение качества продукции, услуг и отдельных процессов, а и деятельность всей организации в условиях выдвижения новых требований к результативности, усложнения состава стоящих перед ней задач и иных условий. В статье И.В. Тверской и Л.А. Саргсян рост качества управления наряду с повышением качества используемых технологий и выпускаемой продукции обозначен как важнейшая задача развития инновационной экономики [21, с. 21], однако основной акцент авторы делают на сертификации систем менеджмента качества, что отражает только часть дискурсивного поля качества управления организацией.

В процессе формирования инновационной экономики объективным условием результативного функционирования и устойчивого развития

организации становится качество экономического роста, отражающее меру преобразования ресурсов в результаты деятельности, структуру используемых ресурсов и способы их комбинирования. В свою очередь качество экономического роста организации определяется качеством управления на всех уровнях управленческой иерархии [12, с. 9], что актуализирует необходимость исследования качества управления как основы функционирования организации в условиях перехода к инновационному типу развития.

Изучение теоретических аспектов в рамках темы исследования предполагает анализ динамики и структуры публикаций, содержащих понятия «качество» и «качество управления», в базе данных ScienceDirect. Динамика количества публикаций, содержащих исследуемые понятия, приведена на рисунках 1.4-1.5.

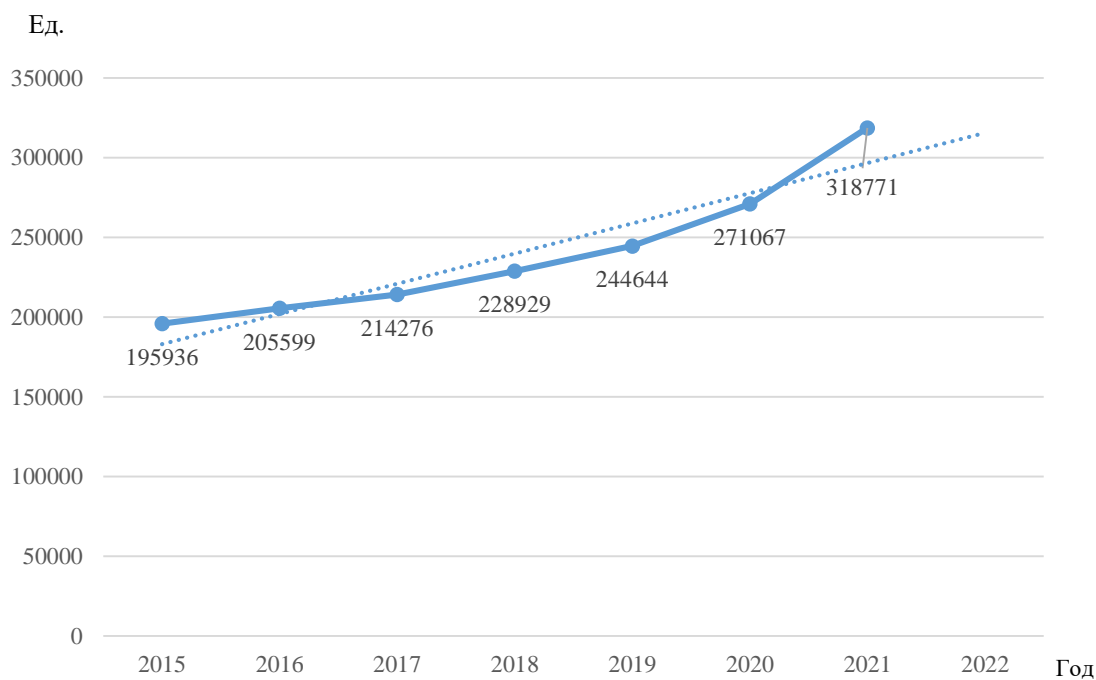


Рисунок 1.4 – Динамика количества публикаций, содержащих понятие «качество», в базе данных ScienceDirect в 2015-2021 гг. [составлено автором на основе [128]]

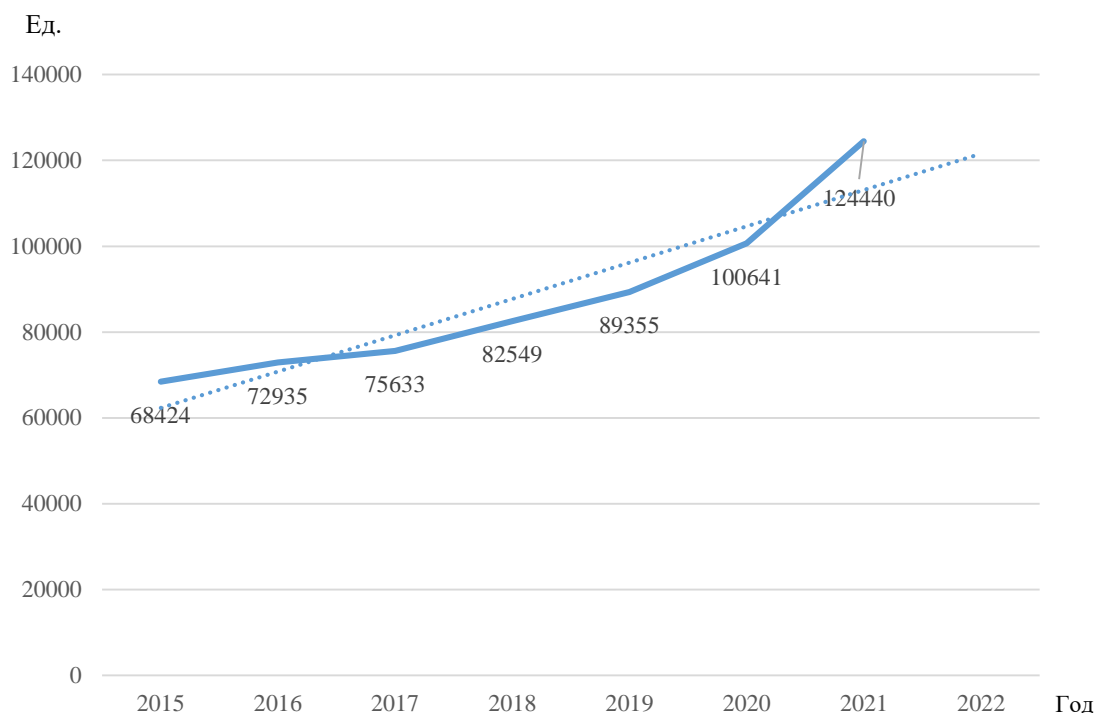


Рисунок 1.5 – Динамика количества публикаций, содержащих понятие «качество управления», в базе данных ScienceDirect в 2015-2021 гг. [составлено автором на основе [129]]

Так, количество публикаций по данной тематике растет с каждым годом. Наиболее значительный рост количества публикаций, содержащих определения «качество» и «качество управления», наблюдается в 2020-2021 годах. При этом темп прироста публикаций по качеству управления по сравнению с публикациями по качеству в 2021 году выше (23,6% и 17,6% соответственно). Исходя из линии тренда, в 2022 году количество публикаций, содержащих понятия «качество» и «качество управления», продолжит возрастать.

Структура публикаций (по выбранным отдельным типам публикаций), содержащих понятия «качество» и «качество управления», в базе данных ScienceDirect приведена на рисунках 1.6-1.7.

В структуре публикаций, содержащих понятия «качество» и «качество управления», преобладают оригинальные исследования (83,1% и 77,5%

соответственно), однако в абсолютном выражении по качеству управления их существенно меньше, чем по качеству.

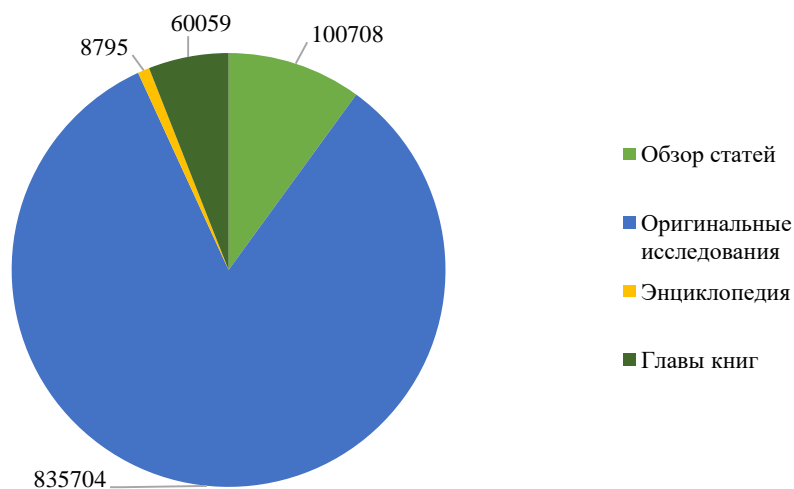


Рисунок 1.6 – Структура публикаций (по выбранным отдельным типам публикаций), содержащих понятие «качество», в базе данных ScienceDirect в 2017-2021 гг., ед. [составлено автором на основе [128]]

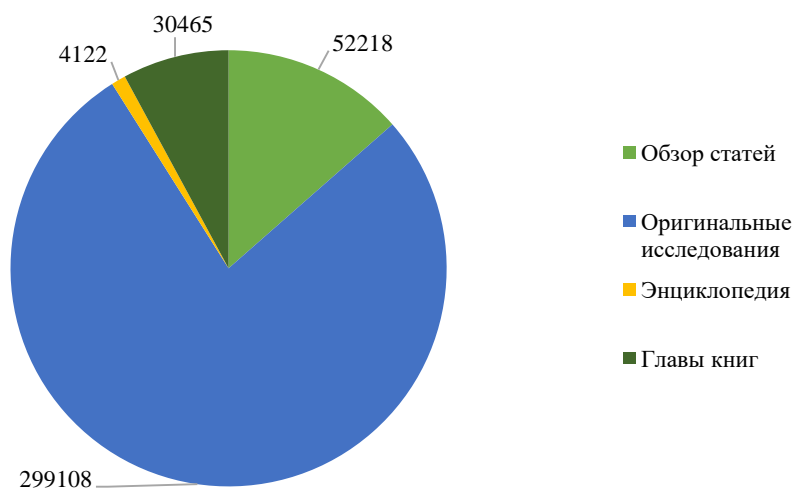


Рисунок 1.7 – Структура публикаций (по выбранным отдельным типам публикаций), содержащих понятие «качество управления», в базе данных ScienceDirect в 2017-2021 гг., ед. [составлено автором на основе [129]]

Приведенные результаты анализа свидетельствуют о постоянно растущем интересе научного сообщества к проблеме качества в целом и качества управления в частности, подтверждая тем самым актуальность темы исследования.

Проблема качества изучается на протяжении длительного периода времени. Первым в задокументированной истории этому понятию уделил внимание древнегреческий философ Аристотель. С течением времени взгляды на сущность и содержание качества менялись, что нашло отражение в различных определениях понятия «качество» (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Генезис определения понятия «качество» [составлено автором на основе [127; 130-137]]

Автор / Источник	Определение понятия «качество»
1	2
Аристотель (III в. до н.э.) [130, с. 33]	Качество – побочное обстоятельство, с помощью которого вещь является какого-то типа или вида; побочное обстоятельство, указывающее на то, какова вещь (ее содержательные качества и формы) и как вещь действует (ее способности и навыки); побочное обстоятельство, являющееся внешней оценивающей формой.
Г. Гегель (XIX в.) [131, с. 54]	Качество есть, прежде всего, тождественная с бытием определенность, что-то перестает быть тем, чем оно есть, когда оно теряет свое качество.
В. Шухарт (1931) [132, с. 34]	Качество имеет два аспекта: объективные физические характеристики и субъективные оценки (насколько вещь «хорошая»).
К. Исикава (1950) [133]	Качество – свойство, реально удовлетворяющее потребителей.
Дж. Джуран (1979) [133]	Объективная сторона – пригодность к использованию (соответствие назначению). Субъективная оценка – степень удовлетворения потребителя (для реализации качества производитель должен знать требования потребителя и сделать свою продукцию такой, чтобы она удовлетворяла эти потребности).
Ф. Кросби (1980) [134, с. 58-62]	В основе качества четыре принципа: соответствие требованиям; предотвращение; стандарты исполнения; оценка.
А. Фейгенбаум (1986) [132, с. 34]	«Качество продукции или услуги можно определить как общую совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик изделия или услуги, посредством которых изделие или услуга будут отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации».

Продолжение таблицы 1.3

1	2
Т. Конти (2004) [127]	«Качество является нейтральным атрибутом, пока оно не вступает в отношения с субъектом или множеством субъектов, предъявляющих одинаковые требования к использованию, которые (даже неосознанно) устанавливают или приписывают ему ценность в зависимости от своих нужд, желаний, интересов».
ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения» [130, с. 34]	«Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».
ISO 8402-86 «Управление качеством и обеспечение качества – Словарь» [135, с. 7]	«Совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, придающих им способность удовлетворять оговоренные или предполагаемые потребности».
ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [136, с. 16]	«Степень соответствия присущих характеристик требованиям».
ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [137, с. 14]	«Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям».

Представленный в таблице 1.3 перечень определений понятия «качество» демонстрирует генезис представлений о качестве от сугубо философской категории, выражающей существенную определенность объекта, неотделимую от его бытия [138], до категории, получившей практическое технико-экономическое осмысление, которое, в конечном итоге, было закреплено в стандартах различного уровня. При этом, как свидетельствуют приведенные определения, понятие «качество» представляется совокупностью свойств или оценкой свойств объекта (вещи), которая должна показать степень соответствия этих свойств требованиям. Объектами, качество которых можно оценить, являются не только продукция или услуги, но и разного рода процессы, системы, виды деятельности.

Качество относится к категории сложных и динамичных понятий, в силу чего в настоящее время учеными не прекращаются попытки систематизировать подходы к определению его содержания. Приведем их в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Современные подходы к определению содержания понятия «качество» [составлено автором на основе [133; 139-142]]

Подход	Описание	Ограничения
Качество как абсолютная оценка (априорный подход)	Качество рассматривается как тождественность превосходству, его нельзя измерить, оно присуще объекту и является его принадлежностью.	Восприятие качества людьми субъективно и может существенно различаться. Такой подход к пониманию качества не может применяться для измерения показателей качества и его оценки.
Качество как свойство продукции (подход, основанный на продукте)	Качество рассматривается как количественно измеримая характеристика отдельных его показателей, когда более высокое значение таких показателей отождествляется с более высоким качеством объекта.	Есть вероятность не учесть при оценке некоторые показатели качества, например, связанные с полезностью для потребителя, или в принципе оставить без внимания разнообразие предпочтений и ожиданий потребителей.
Качество как соответствие назначению (подход, основанный на определениях пользователей)	Качество рассматривается с точки зрения пригодности для использования потребителем. Потребитель хочет быть уверен, что все его требования будут удовлетворены при использовании объекта.	Преодолеть субъективность такого подхода к пониманию качества возможно путем определения достаточного количества показателей качества объекта, описывающих требования максимального количества потребителей.
Качество как соответствие стандартам (производственный подход)	Качество рассматривается как результат соответствия стандартам и спецификациям, включающим целевые и допустимые значения показателей качества объекта.	Соблюдение стандартов и спецификаций упрощает контроль качества, однако не имеет смысла, если стандарты составлены без учета требований потребителей.
Качество как соответствие стоимости (подход, основанный на определении ценности)	Качество рассматривается как соотношение потребительской ценности (полезности) и цены объекта. Качественным для потребителя будет считаться объект большей полезности за ту же цену.	Необходим поиск баланса между затратами на изготовление и совершенствование показателей качества объекта и допустимой для потребителя ценой.

Каждый из рассмотренных современных подходов к определению содержания понятия «качество» имеет ограничения в применении, связанные, в основном, с субъективностью восприятия свойств и полезности объектов отдельными потребителями. И если практически для любой продукции разрабатываются стандарты, спецификации, технологии производства, которые позволяют определить качество хотя бы в части соответствия стандартам и назначению, то определить качество услуг представляется более сложной задачей.

В настоящее время общеприменимым считается определение понятия «качество», закрепленное в международных стандартах ISO серии 9000 и разработанных на их основе национальных (государственных) стандартах. Однако приведенное в ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» определение понятия «качество» (см. таблицу 1.3) представляется недостаточно содержательным, поскольку не позволяет понять, о качестве чего именно и о каких требованиях идет речь.

Воспользуемся разрешенной стандартом возможностью замены понятий их собственными определениями. Стандарт определяет, что объектами могут выступать продукция, услуга, процесс, лицо, организация, система, ресурс [137, с. 14]. Требование обозначено в виде потребности или ожидания, установленного, предполагаемого или обязательного и может формироваться разными заинтересованными сторонами или самой организацией [137, с. 14]. Сделав замену, получим следующее определение: качество – это степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта (продукции, услуги, процесса, лица, организации, системы, ресурса) установленным, предполагаемым или обязательным требованиям, сформированным разными заинтересованными сторонами или самой организацией.

Приведенное определение понятия «качество» является универсальным, однако для каждого объекта оно может быть уточнено. Рассмотрим такой подход на примере услуг. Так, в силу уникальности природы услуг, а также вовлеченности потребителя услуг в процесс непосредственного взаимодействия с исполнителем [139, с. 137], понятие «качество» для объекта «услуга» целесообразно рассматривать как в контексте самой услуги, так и в контексте ее предоставления. В ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» под качеством услуги понимается «совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя», а качество обслуживания рассматривается как «совокупность характеристик процесса и

условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя» [143, с. 3].

Далее дадим определение качества одного из видов услуг – государственной услуги. Такая услуга, являющаяся разновидностью публичных услуг, предоставляется органами государственной власти гражданам и организациям, осуществляется по запросам заявителей в пределах законодательно установленных полномочий органов, предоставляющих эти услуги [144, с. 114]. Предоставление таких услуг адресное, и в процессе оказания услуг органы государственной власти удовлетворяют запросы конкретных заявителей (граждан или организаций) [145, с. 136]. Следовательно, при предоставлении государственных услуг они не могут брать на себя обязательства по удовлетворению требований всех заинтересованных сторон, ожидания или потребности которых во многих случаях могут быть противоположными результату деятельности – оказанию услуги, при этом органы государственной власти должны обеспечивать развитие общества. На основании изложенных выше определений понятий «качество» и «качество услуги» предлагается рассматривать качество государственной услуги как степень, с которой совокупность характеристик услуги, оказываемой органом государственной власти, удовлетворяет установленные требования потребителя услуги без препятствования развитию других заинтересованных сторон.

В отличие от понятия «качество услуг», понятие «качество управления» еще не получило единого определения в научных кругах и не закреплено в стандартах. В таблице 1.5 приведены определения понятия «качество управления», данные учеными в последние несколько десятилетий.

В большинстве своем ученые рассматривают качество управления в контексте соответствия характеристик управления (а также его составных элементов) требованиям, что позволяет организации обеспечивать установленные показатели эффективности для достижения требуемой конкурентоспособности и устойчивости развития в изменяющихся условиях внешней среды.

Таблица 1.5 – Определения понятия «качество управления» [составлено автором на основе [10; 12; 17; 22; 146-149]]

Автор	Определение понятия «качество»
М.З. Свиткин [10, с. 74]	«...под качеством менеджмента организации следует понимать степень соответствия совокупности собственных характеристик менеджмента организации установленным требованиям».
В.А. Винокуров [12, с. 11]	«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».
В.И. Королев [17, с. 70]	«Качество управления предприятием можно ... определить как процесс принятия компетентных решений, позволяющих предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечивать конкурентоспособность».
М.О. Тарский [22]	Качество управления организацией – «степень соответствия совокупности процессов, функций и результатов организации требованиям заинтересованных сторон, получаемых посредством управленческой деятельности, определяющих конкурентоспособность организации и устойчивость ее развития».
А.А. Солдаткин [146, с. 5]	Качество управления микроэкономической системы – «совокупность характеристик управления, обеспечивающего результат производственной деятельности, удовлетворяющий требования потребителей».
К.Л. Разумов-Раздолов [147, с. 84]	«Качество управления – это прежде всего качество деятельности». Составляющие качества менеджмента: качественные управленческие решения; корпоративная культура; постоянное улучшение; профессионализм менеджеров.
Е.Н. Лала [148, с. 12, 14]	Качество системы менеджмента – «определенное свойство согласованной структуры управления, действующей на предприятии, которая должна включать в себя эффективные комплексные технические и управленческие методы для обеспечения наиболее рациональным способом координированных действий людей, механизмов, а также генерации информации, необходимой для эффективной деятельности предприятия» Отождествляется качество и эффективность управления, исходя из их постоянной функциональной зависимости.
Е.В. Крысова [149, с. 103]	«Качество управления имеет смысл и значимость в реальной, материальной действительности, в такой ситуации оно существует как ценность в поступках и деятельности субъекта, отражает характер и ориентир ее направленности».

Определение понятия «качество управления» может быть сформулировано также с использованием подходов, изложенных в международных стандартах ISO серии 9000 [10, с. 74]. С использованием терминологии стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»,

следуя описанной выше замене понятий их собственными определениями, качество управления можно определить как степень соответствия совокупности присущих управлению характеристик требованиям, установленным самой организацией или сформированным различными заинтересованными сторонами [150; 151].

Обозначим характеристики управления, которые необходимо принимать во внимание в контексте данного нами определения понятия «качество управления», основываясь на исследованиях [12; 22; 152]:

нацеленность на достижение результатов путем решения комплекса задач и одновременно на удовлетворение требований заинтересованных сторон;

системность как единство действий управляющей системы (субъекта) на управляемую систему (объект) с учетом их взаимосвязи;

адаптивность к изменяющимся условиям внешней среды;

технологичность, т.е. применение современных технологий и техник, позволяющих достичь экономически обоснованных и социально ориентированных результатов;

соответствие требованиям международных и национальных стандартов;

результативность и эффективность, наличие экономического, социального, технического эффекта;

синтез интересов управляющей и управляемой систем, а также всего общества в целом.

В.А. Винокуров акцентирует внимание на необходимости многоуровневого описания качества управления и представляет его в виде иерархической структуры, в которой выделен организационный уровень, система управления, функциональные области и ресурсы организации, труд отдельных исполнителей и групповая деятельность [11; 12]. Такой подход дает возможность комплексного представления о содержании качества управления.

Следует согласиться с позицией В.А. Винокурова о двойственности природы качества управления [12, с. 10-11], которая проявляется в неотделимости результатов деятельности организаций от управленческого потенциала,

компетенций руководителей, способных своими решениями и действиями обеспечить достижение целей деятельности организаций, их конкурентоспособности и устойчивости развития в изменяющихся условиях внешней среды. В.И. Королев также выделяет уровень компетентности руководителей как важный признак качества управления [17, с. 70], который способствует адаптации организации к динамичной внешней среде.

В связи с этим выделим еще одну характеристику качества управления – динамизм. По мере развития экономической и управленческой науки, практики хозяйствования появляются новые требования к результативности, системе управления и структуре предприятия, которые сопровождаются расширением и усложнением состава подлежащих решению задач. Это обусловлено не только экономической целесообразностью деятельности, но и процессами социализации экономики (социальной переориентацией производства, гуманизацией труда и жизни людей, смягчением социальной дифференциации, постановкой личности человека и ее потребностей в центр социально-экономического развития). Данные обстоятельства создают необходимость приведения в соответствие с новыми требованиями качества управления за счет использования передовых подходов, современных методов, инструментов и организационных форм управления.

Следующая характеристика качества управления связана с его относительностью. Иными словами, определить уровень качества управления представляется возможным только путем сравнения с неким образцом, эталоном, что предполагает проведение его оценки. Необходимым является сопоставление степени удовлетворения требований к управлению в различных организациях, что дает возможность определить текущее состояние качества управления и перспективы его повышения, т.е. возможность применять управленческие воздействия для корректировки уровня качества управления.

Указанные управленческие воздействия в совокупности должны составлять деятельность в организации, которая скоординирована достаточным образом для того, чтобы осуществлять руководство и управление в отношении качества. Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные

положения и словарь» такая деятельность именуется «менеджмент качества» [137, с. 11], а в более ранней версии стандарта она носила название «общее руководство качеством», осуществляемое как «административное управление качеством» [135, с. 12]. Дискуссия об определении и содержании понятий «управление» и «менеджмент» ведется в научной литературе на постсоветском пространстве достаточно давно, что связано с переводом и толкованием английского слова «management». Разделяя позицию В.И. Колношенко [153, с. 38-39], отметим, что в силу более широкой области применения, по нашему мнению, в отношении осуществляемой в организации скоординированной деятельности в области качества корректнее использовать понятие «управление».

Управление качеством реализуется посредством планирования, обеспечения, контроля и улучшения качества, отражающих суть принципов концепции TQM [137, с. 3-7] и цикла PDCA (Plan – Do – Check – Act) (рус. Планируйте – Делайте – Проверяйте – Действуйте) [154, с. 6-7], заложенных в основу стандартов ISO серии 9000. Первый этап – планирование – предполагает установление целей по качеству, а также операционных процессов и ресурсов, необходимых для достижения целей по качеству. На втором этапе – обеспечение – осуществляется деятельность, призванная создать уверенность в выполнении требований к качеству. Третий этап – контроль – подразумевает деятельность по выполнению требований к качеству. Четвертый, завершающий, этап – улучшение – связан с деятельностью, в результате осуществления которой способность организации выполнять требования к качеству повысится, что влечет за собой увеличение расходной части на реализацию таких мероприятий, но и прогнозируемое увеличение прибыли [4, с. 27].

Каждый из указанных видов деятельности в области качества может быть предметом отдельных исследований, поскольку подразумевает использование различных подходов, методов и инструментов. И если к планированию, контролю и улучшению (повышению) качества отечественные и зарубежные ученые проявляют достаточное внимание, то проблема обеспечения качества (как

продукции, услуг, так и в целом управления) зачастую не находит широкого отражения в научной литературе в виде комплексных исследований, предлагающих целостный взгляд на ее решение.

С целью разграничения и упорядочения представлений об отдельных понятиях, составляющих научный интерес в рамках данного исследования, на рисунке 1.8 представлена взаимосвязь понятий «качество», «управление качеством», «качество управления».



Рисунок 1.8 – Взаимосвязь понятий «качество», «управление качеством», «качество управления» [составлено автором на основе [137; 150; 151]]

На основе приведенного выше определения понятия «качество управления» и его характеристик на рисунке 1.9 нами определено дискурсивное поле качества управления организацией [150, с. 193].

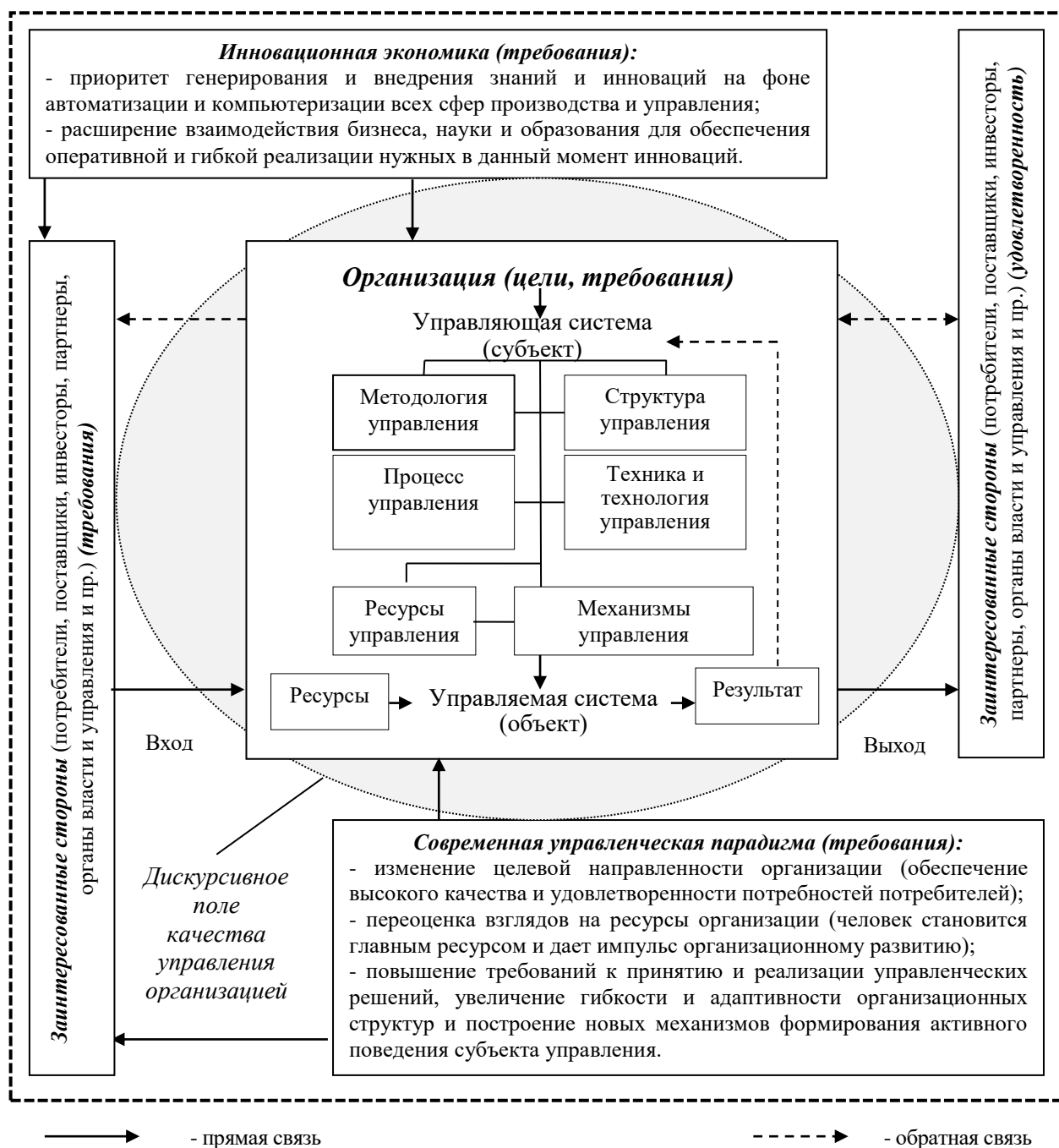


Рисунок 1.9 – Дискурсивное поле качества управления организацией в контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы [составлено автором]

По мере развития экономической и управленческой науки в практике хозяйствования появляются новые требования к результативности, системе управления и структуре организации, которые сопровождаются расширением и

усложнением состава подлежащих решению задач. Так, переход к инновационному типу развития предполагает придание первостепенного значения генерированию и внедрению знаний и инноваций на фоне автоматизации и компьютеризации всех сфер производства и управления [81, с. 25], расширение взаимодействия бизнеса, науки и образования для обеспечения оперативной и гибкой реализации нужных в данный момент инноваций [75; 81]. Данные обстоятельства обуславливают необходимость приведения в соответствие с новыми требованиями качества управления за счет использования передовых подходов, современных методов, инструментов и организационных форм управления.

В контексте современной управленческой парадигмы ученые констатируют необходимость изменения целевой направленности организации (от наращивания объемов производства до обеспечения высокого качества и удовлетворенности потребностей потребителей) [19, с. 33], переоценки взглядов на ресурсы организации (человек с его компетенциями, умеющий принимать решения, берущий на себя ответственность за достижение результатов, становится главным ресурсом и дает импульс организационному развитию) [19; 154], повышения требований к принятию и реализации управленческих решений, увеличения гибкости и адаптивности организационных структур и построения новых механизмов формирования активного поведения субъекта управления [84; 155]. Эти требования также должны учитываться организацией для достижения результативного функционирования и устойчивого развития в современных условиях.

Наряду с объективными требованиями, обусловленными актуальным этапом общественного и экономического развития, организации необходимо учитывать также субъективные требования заинтересованных сторон, ставя целью достижение их удовлетворенности выполнением требований. Данные требования разнообразны и обусловлены различными интересами, что будет рассмотрено в параграфе 1.3 данной работы.

Необходимо иметь в виду, что требования к управлению могут формулироваться не только извне, но и внутри организации через управляющую систему (субъект), они преобразуются в конкретные цели и задачи, подлежащие выполнению для достижения запланированных результатов и показателей эффективности деятельности, требуемой конкурентоспособности и устойчивости развития в изменяющихся условиях внешней среды.

Кроме того, требования к управлению могут формулироваться как запрос управляемой системы (объекта) – персонала (внутренней заинтересованной стороны) на улучшение системы стимулирования, участие в принятии решений и т.п., что позволит эффективно преобразовывать поступающие в организацию ресурсы для достижения результата – производства продукции или оказания услуг, удовлетворяющих требования других заинтересованных сторон.

Управляющая система (субъект) должна использовать все имеющиеся в ее распоряжении компоненты обеспечения качества управления. Так, руководители должны не просто задействовать имеющиеся знания, а активировать мышление для понимания во взаимосвязи целей деятельности, средств и способов их достижения, иными словами, должны владеть и применять на практике методологию управления. По мнению Б.Н. Герасимова, поскольку управленческая деятельность не всегда связана с решением типовых задач, а часто требует уникального подхода в сложившейся ситуации, методология управления должна оснастить мышление руководителей средствами, обеспечивающими получение и синтез новых знаний; использование их для объяснения наблюдаемых ситуаций, явлений; прогнозирование возникновения новых ситуаций, явлений и планирование действий в таких условиях [156, с. 19].

Применяемая методология управления определяет технологию и технику управления, используемые управляющей системой. Технология управления как совокупность приемов, порядка, регламента выполнения действия характеризует способность организации к созданию моделей взаимодействия работников между собой, а также между работниками и другими ресурсами. Е.П. Третьякова отмечает усиление технологизации управления в части перехода к комплексным

технологиям управления (TQM, технологии реструктуризации и пр.), формирования новых направлений развития технологий управления (технологии построения организационных структур и организации взаимодействия участников (например, сетевого), технологии повышения эффективности организаций, технологии формирования массового сознания), появления высоких технологий управления (теория решения изобретательских задач) [157, с. 14]. В соответствии с развитием технологии управления должна изменяться и техника управления в части формирования целостного комплекса технических средств для сбора и обработки информации, используемой в системе управления организации для подготовки и принятия управленческих решений, позволяющих достичь экономически обоснованных и социально ориентированных результатов.

Изменение технологии и техники управления должно затрагивать все уровни в структуре управления, которая связывает отдельные линейные и функциональные сферы организации таким образом, чтобы достигать запланированных результатов. Организационная структура должна быть в определенной степени гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям внешней среды, а также обеспечивать свободное перемещение информации между уровнями управления внутри организации таким образом, чтобы способствовать эффективному принятию и реализации управленческих решений [58; 100].

В целом выработка управленческих решений, которой предшествует целеполагание, оценка ситуации и определение проблемы, является этапом процесса управления. Процесс управления рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов управленческой деятельности, претерпевающих последовательное качественное изменение на каждом этапе осуществления, для формирования и использования ресурсов организации для достижения ею своих целей. Реализация функций управления (в т.ч. планирования, организации, мотивации, контроля) в процессе управления направлена на согласование совместной деятельности всех работников для достижения целей организации [158].

Непосредственное влияние на управляемую систему с целью перевода ее в требуемое состояние осуществляется субъектом управления посредством применения определенных механизмов управления (административных, организационных, экономических и пр.) как совокупности средств управленческого воздействия (методов, инструментов, рычагов), а также средств их оценки [159], при этом задействуются имеющиеся ресурсы управления.

К ресурсам управления, представляющим, по сути, источники воздействия, можно отнести определенные материальные и финансовые ресурсы, организационные ресурсы системы управления, а также социальные и психологические ресурсы (уровня личности и коллектива). Подчеркнем, что особое значение для обеспечения качества управления имеет ресурсный потенциал руководителя. Ф. Кросби отмечал в данном контексте значение лидерства в организации, которое должно базироваться на четырех принципах: ясность замыслов, наличие личной философии, прочные взаимоотношения, практичность [134, с. 8]. Он описал пять стилей лидерства, а также определил особенности отношений лидера с финансами, качеством, потребителями, поставщиками, подчиненными и вышестоящим руководством, указав на исключительную роль лидера в том, чтобы «...сделать качество реальностью» [134, с. 58].

Лидерство рассматривается как один из принципов TQM, на которых базируются стандарты ISO серии 9000 [137; 154]. По мнению В.Я. Цветкова, лидеры на всех уровнях должны обеспечивать единство организационной цели и формировать такие условия совместной деятельности, в которых сотрудники объединяются в области качества организации [160, с. 64].

В совокупности применение всех принципов TQM – ориентация на потребителей, лидерство, взаимодействие работников, процессный подход, улучшение, принятие решений, основанных на свидетельствах, управление отношениями [2; 137; 154; 160] – создает возможность осуществлять деятельность по обеспечению качества в так называемой «тринитарной системе». Такая система, как отмечает В.Я. Цветков, представляет собой треугольник качества, включающий

качество продукции, качество производства и качество управления, в котором присутствуют как прямые, так и обратные связи между элементами как основа самоорганизации и саморазвития [160, с. 66].

Помимо широко применяемых в управлении принципов концепции TQM и подходов, изложенных в международных стандартах ISO серии 9000, для обеспечения требуемого уровня качества управления целесообразно использовать идеи концепций устойчивого развития, корпоративной устойчивости, корпоративной социальной ответственности, теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) [150; 151]. Эти концепции управления организацией, являясь социально-ориентированными, также включают экономическую и экологическую составляющие, что в полной мере соответствует современным требованиям и тенденциям развития экономики и общества. Кроме того, сегодня действует ряд международных (например, ISO 26000, SA 8000, ISO 14000 и др.) и национальных стандартов, определяющих принципы и подходы к созданию систем управления данными аспектами деятельности с возможностью их интеграции в существующую систему менеджмента организации.

Внедрение в организации указанных выше стандартов обязательно должно сопровождаться обучением персонала, включая руководство всех уровней управленческой иерархии. Это также способствует достижению требуемого уровня качества управления за счет лучшего понимания целей и согласованности процессов организации, улучшения обмена информацией между уровнями управления, развития способности работников достигать запланированных результатов.

В отношении использования стандартов отдельно следует остановиться на возможности их применения в органах государственной власти при оказании государственных (публичных) услуг. Если рассмотреть качество управления на уровне органа государственной власти, опираясь на ряд исследований в данной сфере [161-163], можно сделать вывод относительно подходов, которые должны стать элементами системы качества публичных услуг. Учитывая замечания исследователей о необходимости баланса между стандартизацией и

дифференциацией при использовании моделей качества [164, с. 770-777], рекомендации относительно элементов системной модели [165, с. 73-76], а также тезис о целесообразности внедрения бенчмаркинга как инструмента анализа текущего состояния и планирования изменений [166, с. 79], можно сформировать системное представление качества управления в органе государственной власти (рисунок 1.10).

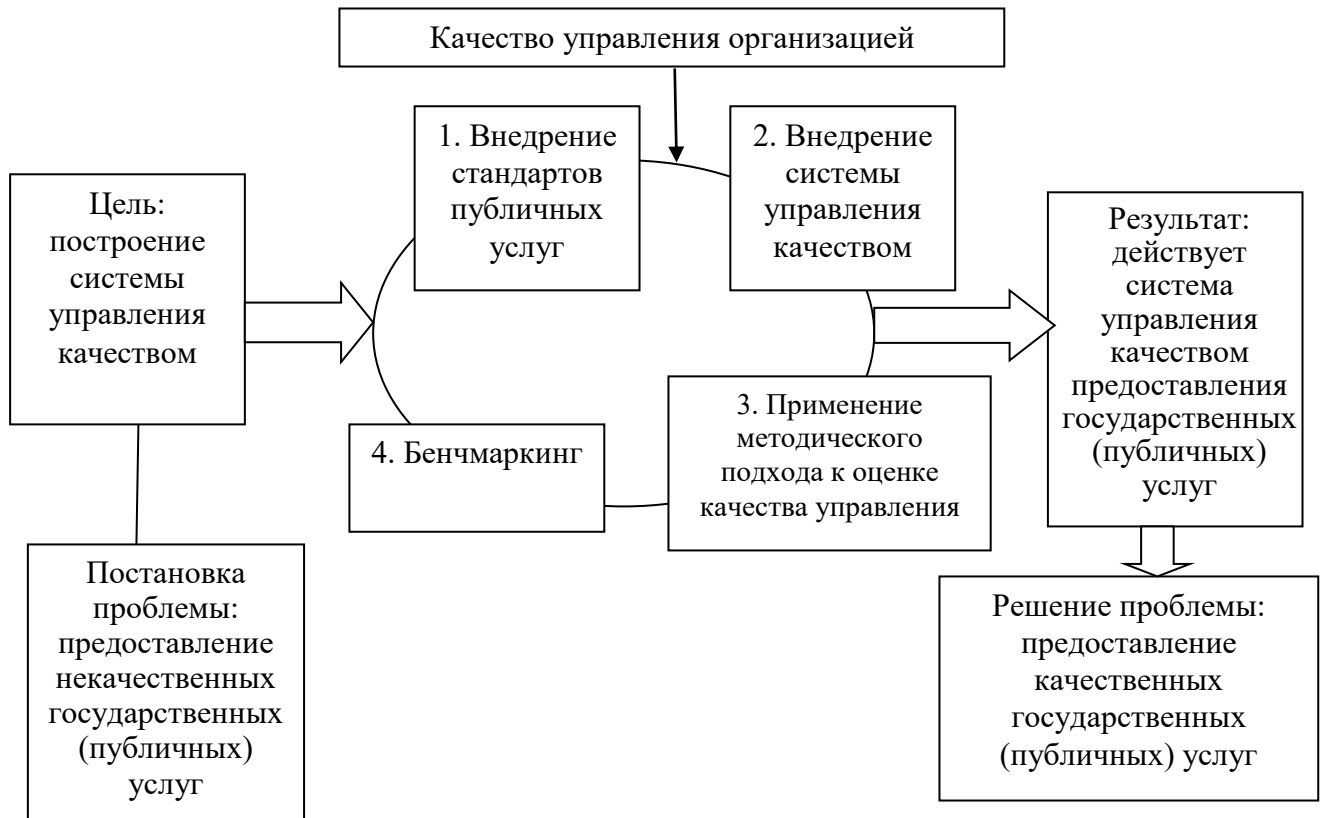


Рисунок 1.10 – Системное представление качества управления в органе государственной власти [составлено автором на основе [162; 164-166]]

Чтобы обеспечить запланированный уровень качества предоставления государственных (публичных) услуг, необходимо системное применение всех обозначенных на рисунке 1.10 элементов. Изучив связи в этой системе, можно создать основу для построения системы обеспечения качества публичных услуг в Донецкой Народной Республике.

Так, внедрение стандартов публичных услуг вместе с системой показателей и инструментарием измерения степени соблюдения требований установленных стандартов считается практическим исполнением конституционного права каждого гражданина на получение обозначенных услуг. В целом корректно разработанный стандарт на публичную услугу должен учитывать ожидания граждан и организаций, являющихся налогоплательщиками. В таком случае он может стать инструментом определения бюджета для отдельных услуг; инструментом измерения эффективности мер общественного контроля; средством содействия качественному планированию бюджетных доходов и расходов. В определенной степени для этих целей служат административные регламенты на предоставление государственных, муниципальных услуг.

Необходимо также учитывать возможности создания внутренних стандартов по реализации услуг (результат), которые являются чрезвычайно полезными для оценки деятельности органа государственной власти. Такие стандарты и их количество зависят от размера самой организации или ее уровня (например, городская или районная администрация, аппарат управления Главы Республики или Народного Совета, Министерство или подведомственная организация). Включение первого элемента в модель качества управления в органе государственной власти приводит к определенным системным действиям: как только стандарт на услугу определен и становится легитимным, сразу можно приступить к разработке и внедрению системы управления для обеспечения соответствия этому стандарту (второй элемент модели).

Функционирование системы управления качеством должно оцениваться, чтобы установить, насколько она соответствует установленным требованиям, в т.ч. в отношении соблюдения стандартов публичных услуг [25; 167]. Для этого предусмотрен третий элемент модели – применение методического подхода к оценке качества управления, который детально будет представлен в параграфе 3.3. Распространение положительной практики бенчмаркинга в виде четвертого элемента модели детально описывается в работах отечественных авторов [166-168]. К процедуре бенчмаркинга целесообразно привлекать все заинтересованные

стороны, что дает всем участникам бенчмаркинга информацию о достигнутой результативности деятельности в органе государственной власти и возможностях ее улучшения на основе лучших практик.

По мнению А.Г. Поршнева, целеполагание с ориентиром на конечные результаты деятельности является исключительно важным [169]. Отметим, что данный тезис следует признать справедливым для организаций различных сфер деятельности, включая и органы государственного управления. При этом условием результативности управления будет достижение системой конечных результатов, в которых реализована поставленная общая цель, причем данные результаты должны быть сопоставлены с требованиями.

Без понимания результатов деятельности организации и затрат, связанных с достижением этих результатов, невозможно оценить эффективность управления. В данном случае эффективность управленческой деятельности должна быть дифференцируемой по отношению к привлеченным ресурсам, например, результаты управления персоналом, финансовые результаты, использование основных и оборотных фондов (экономический результат). Также следует остановиться и на социальном результате, который предусматривает, улучшение социально-психологического климата, условий труда, создание новых рабочих мест, повышение качества жизни.

Следовательно, качество управления не только характеризует качество процессов, протекающих в системе управления. Посредством качества управления проявляется степень результативности деятельности организации, степень соответствия установленных целей деятельности и принимаемых решений состоянию внешней среды, выпускаемой продукции, оказываемых услуг – требованиям потребителей, используемых стратегий – действиям и ожиданиям конкурентов, что обеспечивает достижение экономического роста и повышение конкурентоспособности и в совокупности определяет его (качество управления) как основу функционирования организации в условиях формирования инновационной экономики и один из факторов устойчивого развития в современных условиях.

В данном контексте заслуживает внимания опыт японской школы управления качеством и в целом модернизации этой страны, которая, обладая ограниченными природными ресурсами, сделала упор на качество в широком понимании (от качества продукции, услуг до качества управления и деятельности, качества жизни населения) и сосредоточила внимание на развитии основного ресурса – людей [170; 171]. В связи с этим выделим элементы японского «экономического чуда», которые могут стать основой роста качества управления и качества жизни граждан в Донецкой Народной Республике:

приоритет удовлетворения потребностей гражданина-потребителя и безопасность продукции и услуг;

четкое осознание закономерностей относительно качества, которые объективно присущи всем процессам и явлениям;

осуществление структурных преобразований в обществе, что позволяет создать новую форму социального сознания и поведения;

реализация долгосрочной прозрачной политики, многосторонней поддержки и осознания значения качества для экономики и общества со стороны государства;

активная совместная работа государственных и общественных организаций в сфере внедрения систем качества и поддержки массовой долгосрочной просветительской деятельности, направленной на осознание всеми слоями населения необходимости обеспечения качества продукции и услуг;

открытость мировым научным, техническим и технологическим достижениям, их адаптация и внедрение, в частности, приглашение известных ученых и специалистов с целью пропаганды и непосредственной передачи знаний;

значительные финансовые расходы на образование, подготовку новых и переподготовку действующих специалистов в области качества для нужд экономики и общества.

Таким образом, обеспечить требуемый уровень качества можно только путем формирования и использования комплекса средств воздействия на факторы

внутренней и внешней среды, с учетом их интеграции и комбинирования, предназначенных для того, чтобы с их помощью создавались соответствующие условия для эффективного функционирования и устойчивого развития социально-экономической системы.

1.3. Взаимодействие организаций с заинтересованными сторонами

Развитие науки и технологий, усиление конкуренции приводят к тому, что организациям необходимо учитывать все большее количество факторов как внешнего, так и внутреннего окружения, влияющих на качество управления, результативность и эффективность функционирования, устойчивость развития. Среди таких факторов важное место занимает способность организаций выстраивать взаимовыгодные отношения с заинтересованными сторонами. Неумение построить такие отношения может привести к утрате рынков сбыта, недофинансированию процессов развития, отсутствию мотивации у персонала, потере доступа к ключевым ресурсам, давлению со стороны органов государственной власти и общества. В связи с этим для организаций важно правильно определять основные заинтересованные стороны, согласовывать свои действия с их интересами, налаживать систему взаимоотношений с ними.

Кроме того, в современных условиях хозяйствования организации, чтобы иметь возможность успешно функционировать и развиваться, сталкиваются с необходимостью разработки и внедрения новых форм и методов управления, которые, кроме экономической целесообразности, должны быть еще и социально ориентированными. Научное осмысление важности социальной составляющей устойчивого развития, поиск механизмов интеграции социально ответственного поведения в систему управления организациями в последние несколько

десятилетий выразились в появлении ряда концепций, обосновывающих необходимость взаимодействия организаций со всеми заинтересованными сторонами в стремлении достичь экономического, социального и экологического эффекта [172, с. 126-128].

Концепция заинтересованных сторон или теория стейкхолдеров – одно из теоретических направлений в менеджменте, формирующее и объясняющее стратегию развития организации с точки зрения учета интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Проблемные вопросы теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) рассматриваются в работах таких ученых, как К.Ю. Белоусов [39, с. 418-422], Л.В. Гаценко [41, с. 156-160], Т. Дональдсон [45, с. 65-91], О.А. Игумнов [43, с. 74-83], М. Кларксон [44, с. 92-117], С.С. Кузьмин [45; 46] Л. Престон [42; 47], А.И. Рыбак [48], М. Скиарелли [49, с. 175-190], Ф. Фигг [50], А.И. Финогеева [51], А. Фридмен [52], Э. Фримен [53; 54], Дж. Фрумен [55, с. 191-205], Б.А. Якубов [56] и др. Учеными сформированы концептуальные подходы к взаимодействию организаций с заинтересованными сторонами, раскрыты вопросы идентификации и приоритизации стейкхолдеров, выявлен круг их интересов. Однако по-прежнему недостаточно исследованным остается вопрос формирования научно обоснованных и практически применимых подходов к управлению взаимодействием предприятия с заинтересованными сторонами [173, с. 167].

Теория заинтересованных сторон вошла в сферу внимания ученых-экономистов больше четверти века назад. Некоторые из них отстаивают именно практическую ее ценность, другие делают акцент на теоретической значимости теории стейкхолдеров, рассматривая ее как расширение и дополнение базиса менеджмента организаций и стратегического управления.

Предпосылки зарождения теории заинтересованных сторон, которые касались взаимодействия людей и бизнеса, начали формироваться еще в 30-е годы XX века. Они выражались в форме появления и развития теории «человеческих отношений» как альтернативы «классической» (административной) теории

управления [48, с. 13-14]. В ней уделялось внимание работникам как важной сфере влияния и взаимодействия организаций, их взаимоотношениям в коллективе для поддержания социально-экономической стабильности самой организации и общества. Однако все действия были сосредоточены только на внутренней среде, влияние организаций на окружающую среду не рассматривалось.

Активный этап формирования теории стейкхолдеров в управлении бизнесом связан с экономической трансформацией США, происходившей в 60-х годах XX века. В основу теории было положено видение компании не только как отдельного инструмента для получения прибыли, но и как составляющего элемента сложной системы, который сам влияет и подвергается влиянию окружения – потребителей, общественности, поставщиков, партнеров, конкурентов, персонала, государства. Возникновение подобной концепции именно в это время было обусловлено рядом экологических, социальных, потребительских, законодательных причин [48, с. 8-13].

С 60-х годов XX века американцы начали проявлять растущую обеспокоенность экологическими последствиями стремительного промышленного развития (строительство атомных электростанций, транспортных сетей, нефтегазовых и химических заводов, мелиорация и пр.). Поскольку сами участники рынка оказались экономически и организационно неспособными решать эти проблемы, многие защитники окружающей среды заявляли, что охрана уязвимых земных экосистем – моральная обязанность государства, даже если для этого необходимо пожертвовать определенным уровнем экономического роста. Вследствие этого был принят ряд законов, контролирующих загрязнение окружающей среды. Агентство по охране окружающей среды, основанное в 1970 г., начало устанавливать допустимые границы загрязнений и сроки, в которые предприятия должны были обеспечить соответствие своей деятельности установленным нормам. Менеджмент компаний больше не мог игнорировать экологические аспекты своей деятельности и общественное мнение по этому вопросу. Теперь руководству организаций понадобились эффективные инструменты имплементации экологических требований в стратегию управления,

а также механизм взаимодействия с общественностью по вопросам экологии, что могла предоставить теория стейкхолдеров.

В это же время в силу усиления монополии, интенсификации и «обезличивания» процесса труда максимальную силу за всю историю начало набирать рабочее движение, что потребовало от предприятий пересмотра социальных стандартов. Профсоюзы уже не ограничивались традиционными требованиями, связанными с оплатой труда, а выдвигали условия своего участия в управлении производством. Так, шла речь о сохранении общей численности рабочих мест при изменениях в характере производства, участии представителей профсоюзов в решении вопросов занятости, соблюдения правил старшинства, оплате компаниями переквалификации работников, создании специальных комиссий по планированию темпов перевооружения производства с учетом интересов членов профсоюзов и пр. Часть этих требований в США и других странах была закреплена законодательно, а часть нашла отражение в созданной в начале 70-х годов XX века концепции социальной ответственности, согласно которой организация принимает на себя ответственность за последствия своей деятельности для общества (в социальном, экономическом, экологическом направлениях). Появление и дальнейшее развитие концепции социальной ответственности и прочих современных социально ориентированных направлений в менеджменте организаций было бы невозможно без теории стейкхолдеров [43, с. 81-82].

С другой стороны, производство потребительских товаров начало сталкиваться с проблемами сбыта и обращаться к новым видам конкурентной борьбы, основанной на более тесном взаимодействии с потребителями и обществом. Существенно усилилась взаимосвязь между общественным мнением и уровнем продаж. На поведение потребителей теперь влиял, кроме качества товара, еще и имидж компании, в том числе ответственность в ее поведении по отношению к партнерам, персоналу, окружающей среде и обществу. Ответы на вопросы о том, как ожидания потребителей должны влиять на продукт и бизнес, были даны теорией заинтересованных сторон.

Государство не осталось в стороне от этих процессов в обществе. В ответ на требования общественности оно выпустило кодексы о безопасности труда, здоровья и окружающей среды и обеспечило их выполнение правовыми средствами исполнительной ветви власти. Влияние государственных регулирующих правил распространилось практически на все продаваемые в США товары. Бизнес перестал быть закрытой системой и стал частью сложной системы с участием представителей местного сообщества, общества и государства. Интересы и ожидания все большего количества людей приходилось учитывать при управлении организациями и бизнесом. Появилась необходимость разработки эффективных концептуальных подходов и инструментов для осуществления нового формата управления.

Одним из таких подходов и стала теория заинтересованных сторон, в которой основным является понятие «стейкхолдеры». Впервые термин «стейкхолдеры» (англ. stakeholders) был использован в работах ученых Стэнфордского научно-исследовательского института в 1963 году. В 1984 году появилась работа Э. Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» как полномасштабная и развернутая теория заинтересованных сторон [39, с. 418]. Э. Фримен предложил определение стейкхолдеров, которое является актуальным и в настоящее время в экономической среде; согласно ему, это «любая группа или индивидуум, которые могут влиять или на которых может влиять достижение организацией своих целей» [54, с. 34].

По мнению М. Кларксона, заинтересованными сторонами следует считать лиц или группы лиц, которые имеют или заявляют право собственности, имели права или интересы в организации и ее деятельности в прошлом, имеют сейчас или будут иметь в будущем. В этом случае заинтересованные стороны, имеющие схожие интересы, могут быть объединены [44, с. 106].

Т. Дональдсон и Л. Престон предположили, что стейкхолдеров можно определить по критериям фактического или потенциального ущерба и выгоды, которую они получают или ожидают получить вследствие действий организации или ее бездействия [42, с. 65]. Позднее Л. Престон в соавторстве с Дж. Постом и

С. Сакс внес уточнение о том, что люди и группы людей, не получающие пользу только в случае потерь организации, хотя и могут быть заинтересованы в ее деятельности, не являются ее стейкхолдерами [47, с. 151]. Результаты исследования Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс [47] ознаменовали новый этап развития теории стейкхолдеров как модели стратегического управления, интегрирующей ресурсный и отраслевой подходы и рассматривающей взаимоотношения с заинтересованными сторонами как ключевую компетенцию менеджмента.

Научные взгляды на определение понятия «стейкхолдер» определили развитие теории заинтересованных сторон в направлении практической ориентации и полезности применения на предприятиях, в организациях и корпорациях (Приложение В). Нами не ставилась задача обобщить результаты исследований всех ученых, в сфере научных интересов которых в разное время оказывались проблемы взаимодействия с заинтересованными сторонами. На рисунке В.1 Приложения В представлены концепции и модели, которые, по нашему мнению, сыграли ключевую роль в становлении и развитии теории заинтересованных сторон.

В условиях развития информационного общества теория заинтересованных сторон стала частью стратегического управления организацией и направлена на осознанное управление отношениями внутри и вне организации с бизнес-средой на основе продвижения общих интересов. Предполагается, что руководство организации должно выявлять и реализовывать процессы и группы, заинтересованные в данном виде деятельности или бизнесе. Также важно интегрировать отношения и интересы заинтересованных сторон и управлять этими процессами так, чтобы обеспечить долгосрочный рост бизнеса посредством реализации так называемого стейкхолдер-менеджмента.

При этом можно выделить ряд проблемных вопросов в теории стейкхолдеров, которые продолжают быть в центре внимания ученых и определяют перспективы развития данной теории [41; 46]. Так, в силу наличия у каждой организации большого числа заинтересованных сторон, требуются

дальнейшие исследования, выбор и приоритизация на практике тех групп стейкхолдеров, которые важны и именно чьи интересы необходимо учитывать. Также остаются проблемными вопросы установления того, какие именно интересы можно удовлетворить при взаимодействии стейкхолдеров (речь идет о разработке подходов к выделению доминирующих групп стейкхолдеров, оценки их важности для предприятия и его деятельности). Кроме того, требуют исследования механизмы реализации интересов стейкхолдеров (изучение различных стратегий влияния на заинтересованные стороны, при которых максимально удовлетворяются их интересы), а также способы определения целей, которых необходимо достичь при взаимодействии с каждым из стейкхолдеров, факторов, влияющих на достижение этих целей, и возможных рисков. Перспективными также могут стать исследования по созданию стратегических альянсов и партнерств, сетевых структур, в рамках которых возможно развивать и углублять взаимодействие организации со стейкхолдерами. В целом это позволит расширить возможности практического применения теории заинтересованных сторон для улучшения деятельности организаций.

Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (стейкхолдер-менеджмент) является необходимой составляющей управления организацией как на стратегическом, так и на оперативном уровне, нацелено оно на выявление и изучение различных интересов, взглядов и потребностей стейкхолдеров и улучшение взаимодействия с ними. Так как учеными используются различные формулировки сути и содержания управления взаимодействием организации с заинтересованными сторонами, все они основываются на процессах управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.

Содержание данных процессов сводится к определению круга стейкхолдеров, сбору информации о них, анализу влияния и зависимости заинтересованных сторон, построению взаимодействия с ними и разработке соответствующей стратегии. Цель реализации указанных процессов – снижение издержек, налаживание контроля отрицательного влияния стейкхолдеров, максимизация получаемой выгоды и достижение организацией заданных целей

функционирования и развития [173, с. 171]. В таблице 1.6 представлены различные подходы к управлению взаимодействием организации с заинтересованными сторонами, сформировавшиеся по мере развития теории стейкхолдеров.

Таблица 1.6 – Подходы к управлению взаимодействием организации с заинтересованными сторонами [систематизировано автором на основе [44; 47; 48; 51; 54; 56; 175;-178]]

Автор / Источник	Подход
1	2
Э. Фримен (1984)	Предприятие и его окружение могут быть представлены в виде совокупности стейкхолдеров, заинтересованных в его деятельности, при этом менеджеры должны учитывать их интересы и требования. Действия: идентифицировать стейкхолдеров, планировать, взаимодействовать и оценивать.
Г. Саваж (1991)	Предприятие выбирает стратегию взаимодействия со стейкхолдерами, которые могут быть отнесены к разным типам (поддерживающий, смешанный, неподдерживающий, маргинальный), исходя из их зависимости и влияния.
М. Кларксон (1995)	Выживание и успех корпорации зависят от способности ее руководителей создавать ценности для заинтересованных сторон, следуя принципам: мониторинга и учета интересов стейкхолдеров, открытого общения, внедрения соответствующих процессов и стилей поведения интересам стейкхолдеров, справедливости в отношении вознаграждений и усилий, учета рисков, согласованности действий, ненарушения человеческих прав, отсутствия противоречий во время управления менеджерами как стейкхолдерами и их обязанностями перед заинтересованными сторонами.
Т. Дональдсон, Л. Престон (1995)	Принципы и практика работы с заинтересованными сторонами направлены на достижение формальных целей предприятия, которые соотносятся с показателями экономической эффективности.
Дж. Карлсен (2002)	Процесс управления взаимоотношениями со стейкхолдерами содержит такие этапы: планирование, идентификация, анализ, коммуникация, действия, дальнейшие действия. Предусмотрена возможность гибких действий для повторения предыдущего этапа.
Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс (2002)	Целесообразен переход от управления заинтересованными сторонами к стейкхолдер-менеджменту; при этом стейкхолдеры должны принимать активное участие в развитии корпорации, что определяется по критерию вклада в организационное богатство.
AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) (2005)	Качественное взаимодействие с заинтересованными сторонами должно строиться на принципах полноты, существенности, реагирования. Система взаимодействия со стейкхолдерами включает следующие этапы: осмысление и планирование (в том числе анализ стейкхолдеров), подготовка и взаимодействие, реагирование и изменение, которые конкретизированы в ряде составных элементов.

Продолжение таблицы 1.6

1	2
Д. Волкер, Л.М. Борн, А. Шелли (2008)	Заинтересованные стороны и их позиции следует визуализировать с целью непрерывного процесса идентификации, определения приоритетов, разработки стратегии привлечения для развития долгосрочных отношений.
С. Орландер, А. Ландин (2008)	Все заинтересованные стороны должны быть включены в систему управления качеством, особенно в части общения с клиентами и измерения удовлетворенности клиентов. Коммуникация со стейкхолдерами должна быть открытой, надежной, кооперативной, почтительной и информативной.
Р. Моргунова (2009)	Предложенный инновационный механизм управления включает фазы системы менеджмента отношений со стейкхолдерами: определение уровня зрелости и целей развития системы; идентификация и позиционирование стейкхолдеров, назначение ответственных; классификация ожиданий заинтересованных сторон, гармонизация их интересов, оценка и классификация их влияния; избрание стратегий взаимодействия и коммуникации со стейкхолдерами; оценка эффективности стратегии после реализации принятых решений.
Ф. Харрис (2010)	Различные интересы стейкхолдеров подлежат признанию ответственной структурой управления и должны находиться под постоянным аудитом.
ГОСТ Р ИСО 26000:2012 Руководство по социальной ответственности (2012)	Эффективное управление должно строиться на принципах социальной ответственности, одним из которых является уважение интересов стейкхолдеров. Организация должна самостоятельно проводить анализ и диалог со своими заинтересованными сторонами, а именно: выявлять своих стейкхолдеров, признавая и принимая во внимание их интересы и юридические права, степень влияния на организацию; взаимодействовать со стейкхолдерами посредством диалога.
AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) (2015)	Качественное взаимодействие с заинтересованными сторонами должно строиться на принципах включенности, существенности, реагирования. Процесс взаимодействия со стейкхолдерами включает этапы: планирование (в том числе анализ стейкхолдеров), подготовка к взаимодействию, имплементация плана взаимодействия, проверка и улучшение.

Представленный перечень подходов к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами не является исчерпывающим, но при этом демонстрирует их трансформацию под действием объективных тенденций развития экономики и общества в направлении формирования целостного (холистического) стейкхолдер-менеджмента [51, с. 116].

Если для традиционного управления взаимодействием с заинтересованными сторонами характерна четкая регламентация сроков, ресурсов, качества реализации целей через удовлетворение основных контрактных обязательств перед стейкхолдерами, то целостный подход к управлению базируется на

реализации целей взаимодействия посредством инноваций и стремления к совершенству с максимальным использованием имеющихся в распоряжении организации интеллектуальных способностей и компетенций персонала. Холистический стейкхолдер-менеджмент направлен на снятие ограничений возможностей диалога с заинтересованными сторонами, использование синергетического эффекта, стремление выбрать общие цели и учитывать риски при формировании взаимоотношений, достижение в результате диалога ситуации взаимного выигрыша и устойчивого развития.

Именно такой подход в настоящее время постепенно получает формализацию в виде международных нормативных документов по взаимодействию со стейкхолдерами. Общеприменимой общедоступной нормативной базой для планирования и реализации взаимоотношений с заинтересованными сторонами, оценивания и информирования о результатах, а также нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия является стандарт взаимодействия со стейкхолдерами AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) [178], подготовленный с использованием широкого международного опыта и мульти-стейкхолдерских процессов, с учетом современных тенденций развития теории стейкхолдеров. Данный стандарт является прозрачным инструментом стейкхолдер-менеджмента, которым могут пользоваться организации для налаживания и развития процессов управления взаимодействием со своими заинтересованными сторонами.

Наряду с теорией стейкхолдеров еще одной концепцией управления организациями на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами является концепция корпоративного гражданства [172, с. 127], весомый вклад в формирование которой внесли Дж. Сакс, А. Кэрролл, Д. Вуд, О. Феррелл. Основная идея данной концепции заключается в наличии ответственности организаций за происходящее в стране и взаимной ответственности государства и бизнеса перед обществом. Посредством применения такого подхода организация получает возможность не только реагировать на ожидания государства и общества, но и увеличивать уровень деловой репутации, а также осуществлять активное влияние

на социально-экономическое окружение [179; 180]. В отличие от КСО корпоративное гражданство представляет собой некий переход к новой модели ведения бизнеса, когда деятельность организации как «корпоративного гражданина» направлена на решение социальных проблем, в то время как КСО является решением проблем, создаваемых деятельностью организации. Таким образом, для организации быть «корпоративным гражданином» означает быть взаимно ответственной вместе с государством перед обществом, с учетом ее (организации) экономических и социальных интересов [180, с. 13-14].

Следует отметить и такую социально-ориентированную концепцию управления организациями, учитывающую взаимодействие с заинтересованными сторонами, как концепция корпоративной устойчивости, у истоков которой стоял Дж. Элкингтон. В основу данной концепции положена идея тройного итога деятельности организации, измеряемого финансовыми и экологическими показателями, которые соответствуют целям экологической эффективности, с учетом оценки социального и экономического воздействия [181, с. 152]. Между тремя основаниями устойчивости, названными Дж. Элкингтоном 3P – People, Planet, Profits (Люди, Планета, Прибыль), происходит постоянный симбиоз, и развитие одного из компонентов приводит к развитию остальных компонентов модели [38, с. 121]. Предложенная модель 3P предполагает разграничение экологической, экономической и социальной среды устойчивого развития организации (безотносительно всего мирового сообщества), причем выгодоприобретателем выступает не только организация или потребители ее продукции, услуг, но и все общество в целом.

Итак, определение целей и задач организации, а также осуществление действий по их достижению целесообразно выполнять с учетом разнообразных интересов заинтересованных сторон, которые могут объединяться в определенный тип неформальной коалиции [182]. При этом следует подходить к рассмотрению всей совокупности заинтересованных сторон как единого противоречивого целого. В таком случае вектор развития организации будет определяться равнодействующей интересов этой совокупности [172, с. 126-127].

Интересы и, соответственно, требования заинтересованных сторон находятся в тесной взаимосвязи с ресурсами, которые они предоставляют организации, и с ресурсами, которые они получают от нее. При этом ресурсами считается все, что имеет для стейкхолдеров какую-либо ценность [183, с. 59]. На основании этого можно составить перечень интересов различных групп заинтересованных сторон (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Группы заинтересованных сторон и их интересы [составлено автором [184, с. 68-69]]

Заинтересованные стороны	Интересы
Учредители, акционеры	Заинтересованы в стабильном развитии организации, прибыльной деятельности, росте стоимости организации, положительном имидже.
Топ-менеджмент	Заинтересованы в стабильном развитии организации, прибыльной деятельности, улучшении технических и экономических показателей работы, максимальном увеличении стоимости собственного вознаграждения, сохранении должности и статуса.
Сотрудники	Заинтересованы в стабильных доходах организации, развитии социальных программ для работников, улучшении условий труда, безопасности и здоровья, а также в личном развитии.
Финансово-кредитные учреждения	Заинтересованы в выполнении договорных обязательств, оплате кредитов.
Организации-партнеры	Заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве, выполнении обязательств и положительном имидже.
Инвесторы	Заинтересованы в стабильном развитии, в прозрачности процедур деятельности, отчетности, положительном имидже организации.
Дилеры-распространители	Заинтересованы в своевременности и надежности поставок, качестве продукции (услуг), гарантийном обслуживании.
Потребители	Заинтересованы в качественных и безопасных товарах и услугах.
Поставщики	Заинтересованы в справедливой цене, постоянном сотрудничестве и оплате в заданные сроки.
Общественные и благотворительные организации	Заинтересованы в партнерстве для реализации общих проектов, смягчении влияния продукции и услуг на окружающую среду.
Органы государственной власти и местного самоуправления	Заинтересованы в соблюдении норм законодательства, обеспечении рабочих мест, реализации социальных программ, своевременной уплате налогов в полном объеме.
Местные сообщества	Заинтересованы в поддержке местной общественной деятельности, проведении акций социальной ответственности, учете общественных ожиданий, заботе об окружающей среде.
Средства массовой информации	Заинтересованы в прозрачности деятельности, открытости и доступности получения информации.

Группы стейкхолдеров могут иметь по отношению к организации различные интересы экономической, социальной, экологической направленности [184, с. 69]. При этом для обеспечения качества управления организации должны стремиться найти баланс собственных интересов и интересов стейкхолдеров. Под балансом интересов мы понимаем такое состояние системы, при котором получаемые субъектами выгоды от взаимодействия в данной системе равны ожидаемым выгодам. Одновременный учет интересов нескольких стейкхолдеров и их групп при разработке управленческих решений создает возможности для их балансирования в процессе выстраивания взаимовыгодных и качественных отношений с заинтересованными сторонами, что позволяет обеспечивать качество управления организацией. В процессе разработки мероприятий по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами интересы указанных групп стейкхолдеров следует гармонизировать, то есть определить те интересы, которые в максимальной степени могли бы сблизить наиболее значимые заинтересованные стороны одного типа, и обеспечить их однонаправленность с интересами организации [185, с. 43-44].

Классификация заинтересованных сторон может осуществляться не только на основе их интересов, что с достаточной полнотой отражено в работе А.И. Финогеевой [51, с. 19-29]. К примеру, Р. Митчел предложил идентифицировать стейкхолдеров на основании «трех атрибутов»: власть, законность и срочность требований заинтересованных сторон [186]. Также триада признаков для выявления заинтересованных сторон присутствует в Практическом руководстве по организации взаимодействия со стейкхолдерами, однако в нем акцент делается на влияние, в результате чего появляются «три измерения»: стейкхолдеры, перед которыми у организации есть обязательства; стейкхолдеры, на которых влияет деятельность организации; стейкхолдеры, которые могут оказать влияние на результаты работы организации [187, с. 25].

Приведем ряд классификаций заинтересованных сторон, наработанных отечественными и зарубежными учеными, которые, на наш взгляд, целесообразно использовать для выявления и приоритизации стейкхолдеров организаций с

целью разработки мероприятий по управлению взаимодействием с ними [185, с. 42-43].

По критерию отношения к организации заинтересованные стороны могут быть разделены на группы:

внутренние – персонал (рабочие и менеджеры), акционеры, собственники;

внешние – поставщики, органы государственной власти и местного самоуправления, покупатели, территориальное сообщество, финансовые посредники, конкуренты, общественные объединения (профессиональные союзы работников).

В зависимости от уровня влияния в качестве стейкхолдеров организации следует рассматривать такие группы:

основные (ключевые) – собственники, персонал, местные сообщества, клиенты, поставщики и бизнес-партнеры;

косвенные – средства массовой информации, профессиональные союзы и объединения, активисты, конкуренты, органы государственной власти, некоммерческие и общественные организации (объединения).

Классифицировать заинтересованные стороны по степени заинтересованности, власти, законности интересов можно таким образом:

реально заинтересованные – владельцы, работники, потребители, территориальные сообщества;

наблюдающие – общественные объединения (профессиональные союзы работников), общественные организации, отслеживающие направления и результаты деятельности предприятия и защищающие интересы стейкхолдеров;

сохраняющие интерес – государство в лице органов власти, осуществляющих функции регулирования и контроля, средства массовой информации и другие организации.

По сфере влияния, что особенно важно для производственных предприятий, стейкхолдеров можно классифицировать так:

индустриальная сфера – отрасль промышленности, в которой функционирует предприятие;

социальная сфера – персонал, потребители, население, конкуренты;

общественная сфера – территориальные сообщества, государственные организации, общественные организации (объединения), местные общины, организации, контролирующие экологическое состояние территории, средства массовой информации;

экономическая сфера – инвесторы, бизнес-среда, акционеры, дочерние компании и филиалы, поставщики, партнеры, организации страхования и лизинга;

научная сфера – научные организации (объединения) и учреждения, научно-исследовательские институты, научно-производственные предприятия и научно-производственные объединения.

Согласно критерию «основание влияния на организацию» заинтересованные стороны можно классифицировать следующим образом:

нормирующие – органы государственной власти, местные администрации, отраслевые объединения, трехсторонние комиссии, общественные объединения (профессиональные союзы работников);

основные – потребители;

актуальные – акционеры, собственники, персонал (рабочие и менеджеры), инвесторы, кредиторы, конкуренты, поставщики, посредники, сервисные организации и дилеры;

гибридные – средства массовой информации, некоммерческие организации, группы специального интереса.

Также следует предложить классификацию заинтересованных сторон организации по критерию направленности интересов для расширения возможности обеспечения согласования интересов стейкхолдеров с интересами организации:

группы с экономическими интересами;

группы с социальными интересами;

группы с экологическими интересами;

группы со смешанными интересами.

В процессе функционирования и развития организация как открытая система должна выстраивать отношения с широким кругом заинтересованных сторон. Одним из вариантов такого взаимодействия может быть так называемая сетевая структура, которую в своей эвристической модели О. Уильямсон называл промежуточной формой взаимодействия между рынком и предприятием [188, с. 147], базирующейся на обмене ресурсами. Как уже отмечалось выше, управлять таким типом взаимодействия необходимо с учетом интересов заинтересованных сторон. Это важно и для самой организации, и для всей социально-экономической системы и общества ввиду необходимости обеспечения устойчивого развития, ставящего цели с учетом социальных, экономических и экологических факторов. Достижение указанных целей отвечает интересам объединенных в сетевую структуру организации и заинтересованных сторон [189, с. 88].

Согласование целей деятельности организаций (особенно связанных с получением прибыли) в настоящее время все больше затрудняется по мере возрастания требований и интересов сотрудников в части предоставления социальных гарантий, расширения социальных программ и программ личностного роста, улучшения условий труда, безопасности и здоровья. В этих условиях организации, осуществляющие целеполагание и планирование на основе учета социальных, экономических и экологических факторов, имеют больше шансов для удержания и/или найма высококвалифицированных специалистов.

В отношении потребителей следует отметить, что их интересы, как правило, сводятся к получению качественных и безопасных товаров и услуг. Потребители зачастую доверяют проверенной продукции, и частью такого доверия как раз выступает положительный вклад в улучшение социальных, экономических и экологических условий жизнедеятельности общества. Стремление организаций к повышению уровня социо-эколого-экономической устойчивости в таком случае может оказать положительное влияние на результаты деятельности, в т.ч. финансовые, а также на формирование положительного имиджа, что находится в сфере интересов акционеров, партнеров, инвесторов.

Реализация организациями стратегии устойчивого развития способствует также развитию отраслей, к которым они относятся, и территории (посредством участия в проектах и программах социальной и экологической направленности как направлений реализации корпоративной социальной ответственности). С каждым годом такие инициативы все больше поддерживаются государством и помогают выстраивать конструктивный диалог с органами государственной власти.

Выделяют две наиболее распространенные модели взаимодействия предприятия с заинтересованными сторонами [175, с. 30].

Согласно первой модели (еще называемой подходом «изнутри наружу»), управление собственной деятельностью и завоевание желаемой репутации в своем внешнем окружении организация может осуществлять, самостоятельно принимая решения и в дальнейшем отчитываясь перед заинтересованными сторонами о своих достижениях, в первую очередь, посредством формирования нефинансовой отчетности, которую можно рассматривать в качестве одного из инструментов маркетинговых коммуникаций организации и подтверждения реализации корпоративной социальной ответственности. Нефинансовая подотчетность для организации может стать в некоторой степени защитой от действий торговых союзов, активистов и других субъектов, занимающихся вопросами социально ответственного поведения организаций.

Как альтернатива первой модели, вторая модель взаимодействия со стейкхолдерами базируется на построении взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами в стремлении достичь определенных социально значимых целей. В соответствии с этой моделью взаимодействие с заинтересованными сторонами должно строиться на постоянных переговорах для принятия совместных решений по основным действиям при достижении социально значимых целей, поскольку коммуникация сама по себе не может быть универсальным методом урегулирования отношений с внешней средой организации. Стейкхолдеры вместе с организацией выступают соучастниками в построении взаимодействия – социальными партнерами, совместно стараясь

согласовать разнонаправленные, а иногда и диаметрально противоположные интересы, сбалансировать их для дальнейшего учета в своей деятельности. Зачастую большую склонность к социальному партнерству проявляют стейкхолдеры организации, у которых самих есть определенные проблемы и угрозы. Успех реализации взаимодействия в рамках данной модели определяется обоюдным видением всеми партнерами общей цели. Несмотря на процесс постоянных дебатов, сотрудничество со стейкхолдерами, в конце концов, ведет к слиянию общественных интересов с интересами организации, которые являются основой долгосрочных отношений, основанных на доверии, хотя такие отношения не всегда можно количественно измерить или оценить их пользу и перспективность в кратчайшие сроки.

Рассмотрим особенности реализации стратегии партнерского взаимодействия в отношении формирования и рационализации базы поставщиков, как одного из наиболее значимых стейкхолдеров, на примере коммерческой организации производственной сферы. Обычно критериями выбора поставщиков выступают цена, качество, надежность, что вполне обосновано в краткосрочном периоде, однако использование только этих критериев в долгосрочной перспективе может привести организацию к дополнительным расходам [190, с. 34-39]. Чтобы обеспечить непрерывность производственного процесса и сокращение затрат, в рамках реализации стратегии партнерского взаимодействия целесообразна разработка системы критериев, которая позволит отобрать из общего количества действующих поставщиков несколько стратегически важных партнеров по основным группам товаров (критерии расположены по принципу приоритетности) [191, с. 55-56]:

1. Надежность поставки. Предполагает гарантию стабильного выполнения всех обязательств в полном объеме и точно в срок, сохраняя все характеристики и свойства товара; возможность предоставления дополнительных услуг, индивидуальных заказов и внеплановых поставок.

2. Стабильно высокий уровень качества поставляемых товаров. Характеризует способность поставщика на постоянной основе обеспечивать

товарами максимального качества, в соответствии со спецификацией и действующим законодательством, а также с учетом требований организации.

3. Стоимость. Предполагается закрепление постоянных взаимовыгодных цен на сырье на долгосрочной основе. В стоимости закупки должны отражаться административные затраты, а также учитываться риски по изменению курсов валют.

4. Производственные, инженерные мощности и технический потенциал. Подразумевает способность производить и стабильно снабжать необходимым количеством сырья, а также предоставлять предложения по разработке продукции или снижению стоимости. Наличие качественных преимуществ по сравнению с конкурентами.

5. Местоположение. Местоположение поставщика влияет на величину затрат по транспортировке, а также оперативность работы коммуникаций. Конкурентным преимуществом является наличие собственного независимого логистического подразделения.

6. Послепродажное обслуживание. Предполагает гибкость и оперативность в выполнении комплекса услуг, необходимых для обеспечения функционирования на всех стадиях жизненного цикла продукции.

7. Взаимность выгод и интересов. Означает взаимное право организаций на справедливое распределение обязательств и выгод, при интенсивном обмене материальными ресурсами. Сотрудничество базируется на принципах обязательности, заинтересованности, стабильности, честности, ответственности.

8. Условия оплаты. Подразумевается совместная разработка индивидуальной системы оплаты, а также взаимовыгодных условий отсрочки платежа или погашения кредита.

9. Финансовая устойчивость и платежеспособность. Предполагает минимальную финансовую зависимость хозяйственной деятельности поставщика от заемных средств, что позволяет обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции.

10. Качество обслуживания. Оперативность в вопросах предоставления квалифицированной информации и технической помощи со стороны поставщика.

Учет приведенной системы критериев будет способствовать отбору стратегически важных поставщиков, взаимоотношения с которыми и станут основой успешной реализации стратегии партнерского взаимодействия для достижения организацией целей деятельности, определенных конкурентных преимуществ и обеспечения качества управления.

В целях обеспечения качества управления взаимодействие организации с заинтересованными сторонами с учетом их интересов может выстраиваться также и на основе одной из концепций сетевой формы промышленной организации – «расширенного предприятия» [192, с. 28-29]. При этом управление взаимодействием требует от организации: выявления заинтересованных сторон, которых следует включить в сетевую структуру; идентификации и понимания взаимосвязи между интересами заинтересованных сторон и собственными; выбора приемлемых методов и адресных механизмов взаимодействия; ресурсного обеспечения; планирования, организации, реализации, контроля и оценки результативности и качества взаимодействия [189, с. 88-89].

Обобщая описанные выше подходы к выстраиванию взаимодействия организации с заинтересованными сторонами, приведем схему управления таким взаимодействием, которая включает комплекс взаимосвязанных действий для принятия обоснованных управленческих решений по поводу взаимодействия со стейкхолдерами (рисунок 1.11).

В процессе управления взаимодействием организации с заинтересованными сторонами наряду с определением групп стейкхолдеров следует учитывать внутренние и внешние факторы, влияющие на взаимодействие. Также, с позиции системного подхода, следует оценить уровень зрелости и цели развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами [176, с. 346-347], причем это целесообразно осуществлять периодически, в частности, до определения стратегии взаимодействия со стейкхолдерами, и после реализации мер в рамках выбранного плана взаимодействия. Непременным условием успешного функционирования в организации системы управления взаимодействием со стейкхолдерами является обеспеченность ресурсами и подготовленными кадрами.



Рисунок 1.11 – Схема управления взаимодействием организации с заинтересованными сторонами [составлено автором на основе [39; 48; 51; 56; 175; 176; 178; 187]]

Применение организациями описанной схемы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами будет способствовать удовлетворению требований внешних и внутренних стейкхолдеров и достижению социо-эколого-экономических целей организации в процессе устойчивого развития, объективным условием которого становится качество экономического роста. Оно отражает меру преобразования ресурсов в результаты деятельности, структуру используемых ресурсов и способы их комбинирования и определяется качеством управления на всех уровнях управленческой иерархии [12, с. 12].

Понятие «устойчивое развитие» характеризует способность развития основных отраслей экономики, по своим характеристикам равновесного и качественного, посредством эффективного взаимодействия экономических, социальных и экологических факторов, направленных на обеспечение населения высококачественной продукцией и услугами на протяжении длительного времени [193, с. 252]. Вопросы достижения качества экономического роста для устойчивого развития, а также управления этим процессом требуют внимания даже в условиях экономической стабильности, поскольку оно (устойчивое развитие) является основой стабильного функционирования и совершенствования деятельности организаций независимо от сферы деятельности.

К определению сущности понятия «управление устойчивым развитием предприятия» в настоящее время применяются различные теоретические подходы, что объясняется многоаспектностью развития общества. Устойчивое развитие организации, по сути, предполагает стабильность и эффективность деятельности в будущих периодах, в то время как будущее является неопределенным и многовариантным, что и порождает расхождение взглядов представителей различных слоев общества и сфер деятельности на определение данного понятия [194, с. 37-39].

Так, сторонники консервативного подхода рассматривают процесс управления устойчивым развитием как поступательное изменение в деятельности организации, направленное на сохранение имеющихся ресурсов для последующего использования [195, с. 192].

С позиции системного подхода, описанного в работах А.Г. Корякова, Д.В. Терентьева и других ученых, устойчивое развитие предприятия определяется как изменения, представляющие собой процесс и отображающие способность системы предприятия к обеспечению в долгосрочной перспективе потребностей общества, экономической эффективности собственной деятельности, сохранения ресурсов, с учетом противодействия негативному влиянию факторов внешней и внутренней среды [196; 197]. Таким образом, предполагается, что все элементы и структурные составляющие организации функционируют устойчиво в виде целостной системы.

Эволюционный подход рассматривает управление устойчивым развитием организации с позиции адаптации к глобальным изменениям в окружающей среде. Представители данного подхода (Т.В. Колосова, О.А. Зингер и др.) придерживаются мнения, что устойчивость развития характеризуется социально-экономической сбалансированностью, обеспечивающей непрерывный прогресс предприятия как хозяйствующего субъекта, в том числе, за счет инновационной активности, при этом не должно иметь место разрушение окружающей природной среды [196; 197].

Основываясь на анализе представленных подходов, можно сделать вывод, что, согласно консервативному подходу, организации необходимо прилагать усилия для развития в настоящее время для обеспечения стабильной основы развития в будущем. Эволюционный подход предполагает, что устойчивое развитие приводит к самосохранению и воспроизводству организации как системы, а также к постоянному прогрессу и росту благосостояния владельцев и сотрудников организации, представляет сбалансированное социально-экономическое развитие, которое не разрушает окружающую природную среду [194, с. 39]. Эти подходы не противоречат друг другу, тем не менее, следует отметить, что управление устойчивым развитием организации целесообразно выстраивать на основе комплексного подхода, учитывая необходимость обеспечения социально-эколого-экономической сбалансированности организации

как системы и в текущем периоде, и в перспективе в процессе непрерывных позитивных изменений [197, с. 292-293].

В целом, управление устойчивым развитием может рассматриваться как основанная на инновациях модель, предусматривающая использование ресурсов, взаимодействие людей, природы и развитие цивилизации, благодаря чему достигается удовлетворение потребностей людей и сохранение окружающей природной среды. На основе такого понимания должны формулироваться понятные и практически применимые на разных уровнях управления принципы модернизации организаций. При этом управляющее воздействие не должно ограничиваться только экономической системой, необходимо использование всех функций управления, в частности, регулирования и контроля, в сфере науки и образования, культуры и спорта, социальной защиты, охраны окружающей природной среды и пр.

Управление устойчивым развитием организации должно основываться на формулировании и применении соответствующих принципов управления, целей и функций, методов и технологий управления, которые в совокупности направлены на обеспечение социальной стабильности, экологического баланса и экономического эффекта.

Достижение целей управления устойчивым развитием организации представляется возможным при эффективном использовании ресурсов на основе принципов системного подхода. В современных условиях необходимо учитывать все факторы и оперативно реагировать на возникающие проблемы. Известно, что эффективность управления определяется наличием объективной, надежной и своевременной информации о реальном состоянии внутренней и внешней среды организации и тенденциях их изменений. В этой связи крайне важен системный подход к выявлению, анализу и учету характера таких изменений, а также к их измерению в социальных, экологических, экономических и других показателях. Этому будет способствовать совершенствование системы мониторинга в организации для своевременного обнаружения возникающих проблем, в комплексе с другими элементами системы хозяйствующего субъекта [194, с. 39].

Управление устойчивым развитием организации необходимо осуществлять с учетом ее функционирования как открытой системы, в процессе которого происходит постоянный обмен ресурсами с внешней средой. Для поддержания необходимого уровня деятельности и обеспечения устойчивого развития руководство организации должно принимать во внимание все элементы и структурные составляющие, чтобы сохранить организацию как систему с учетом воздействия факторов внешней и внутренней среды, что требует адаптации к динамично меняющейся среде и непрерывных позитивных изменений социального, экологического и экономического характера.

В соответствии с этим в организации необходимо разрабатывать и реализовывать стратегию, направленную на устойчивое развитие, охватывающую экономическое, экологическое и социальное направления деятельности [198, с. 124].

Основой разработки такой стратегии должна выступать оценка текущего положения организации и уровня устойчивости ее развития. В силу того, что экономическая деятельность организации, экологическая обстановка, социальное развитие и взаимосвязи с внешней средой обуславливают устойчивое развитие, оценивать необходимо как указанные выше экономическое, экологическое, социальное направления деятельности организации, так и глобальное (внешнеэкономическое) направление для учета и предотвращения возможного негативного влияния факторов внешней среды.

Реализация стратегии устойчивого развития невозможна без применения системного подхода, согласно которому в организации должна быть сформирована система управления, позволяющая адаптироваться к воздействию факторов внутренней и внешней среды и вовремя принимать соответствующие управленческие решения, способные деактивизировать нежелательные последствия влияния различных факторов и повысить устойчивость развития. Исходя из этого, перед системой управления должна быть поставлена задача реагировать на действие внутренних и внешних факторов посредством обеспечения своевременного и целенаправленного воздействия управляющей

системы в лице руководства организации на процессы ее функционирования и развития.

Руководству организации следует уделить особое внимание внутренним составляющим организации, находящимся в зоне его прямого влияния. В частности, речь идет о кадровом составе, профессионально-квалификационная структура которого должна быть соответствующей целям и задачам устойчивого развития, организационной структуре, которая должна быть достаточно гибкой и адаптивной к динамично изменяющимся условиям внешней среды, методах и способах управления, обеспечивающих требуемый уровень качества управления. При этом все составляющие организации должны быть готовы функционировать для достижения целей устойчивого развития под действием факторов внешней среды, которое может стать причиной дестабилизации положения организации, снижения ее конкурентоспособности. Ведь организация не может устойчиво развиваться без устойчивого развития внешней среды, в которой она функционирует, характеризующегося уровнем платежеспособности спроса, условиями осуществления деятельности, законодательным регулированием экономики, уровнем развития техники и технологии и пр. [199, с. 87-88].

Управленческие решения в системе управления организации, принимаемые на основе мониторинга, анализа отчетных данных в сравнении с плановыми, выявления причин отклонений, если таковые имеются, и соответствующей корректировки целей и задач, должны реализовываться, исходя из направленности на достижение устойчивого развития. Это возможно осуществлять только при наличии четко выстроенной, но при этом гибкой системы взаимодействия между субъектом и объектом управления, предполагающей постоянную обратную связь. Также руководством организации должны быть определены так называемые точки маневренности – комплекс мер по повышению уровня устойчивого развития в текущем периоде и в стратегической перспективе [199, с. 88]. В частности, могут создаваться условия для своевременного реагирования и адаптации к негативному воздействию факторов, основанные на использовании проактивного управления,

разрабатываться методы рационального использования ресурсов (материальных и нематериальных), базирующиеся на современных достижениях науки, предприниматься действия по повышению заинтересованности работников в достижении общих целей, предполагающие формирование соответствующих элементов организационной культуры.

Подчеркнем, что применение системного подхода к управлению устойчивым развитием позволяет сформировать в организации гибкую иерархическую систему взаимодействия, обладающую признаками проактивности, между управляющей и управляемой системами, а в совокупности с комплексным подходом создает возможность для успешной разработки и реализации стратегии устойчивого развития организации.

Теоретические исследования и опыт функционирования различных организаций свидетельствуют о том, что поддержание устойчивости развития требует разработки и совершенствования методических подходов и механизма управления [200, с. 160]. Так, реализация стратегии устойчивого развития предполагает разработку в организации соответствующего механизма управления, функционирующего в условиях действия значительного количества факторов внешней среды (рисунок 1.12).

Особенно важным это становится в кризисных условиях в экономике, которые обостряют проблемы организаций, связанные с достижением устойчивости. В таких условиях организациям необходимо сконцентрировать внимание на основных факторах устойчивого развития, сосредоточенных во внутренней среде. Подразумевается оперативный и качественный мониторинг возможных угроз устойчивости развития организации, их оценку и принятие управленческих решений, определяющих способы повышения устойчивости и направления развития организации в рамках избранной стратегии.

На сегодняшний день многие отечественные организации находятся в ситуации, требующей для устранения трудностей и обеспечения устойчивого развития разработки и реализации соответствующего механизма управления,

который учитывал бы условия хозяйствования в Донецкой Народной Республике, а также специфику деятельности и потенциал конкретных организаций.



Рисунок 1.12 – Механизм управления устойчивым развитием организации [составлено автором на основе [193; 194; 196; 198; 200]]

На фоне стремления органов государственной власти Республики к обеспечению устойчивого роста, увеличению эффективности и конкурентоспособности экономики, производительности труда, достойного уровня жизни граждан, а также формирования механизмов, позволяющих максимизировать результативность государственного управления, организации Донецкой Народной Республики еще сталкиваются с проблемами управления устойчивым развитием, в числе которых можно указать такие [201, с. 54-55]:

устойчивое развитие организаций Республики и управление их развитием зачастую не носит системного характера и реализуется как неформализованный процесс в условиях недостаточности материальных, финансовых, а часто и трудовых ресурсов;

различия в понимании сути и целей устойчивого развития обуславливают некорректную постановку задач, которые должны быть решены посредством соответствующего механизма управления;

информация о деятельности организаций (в контексте взаимодействия экономических, социальных и экологических факторов) и влиянии внешней среды, используемая при разработке механизма управления устойчивым развитием, как правило, недостаточно систематизирована;

при наличии широко используемых в мировой практике подходов к подготовке отчетности по устойчивому развитию (нефинансовой отчетности) не имеется универсальных нормативов, на основе которых можно было бы сделать вывод о влиянии факторов внешней и внутренней среды на развитие организации и ее устойчивость;

разработка и реализация механизма управления устойчивым развитием организаций, как правило, не сопровождается проведением научно-исследовательских работ, происходит без учета современных теоретических и методических наработок и привлечения специалистов ведущих образовательных и научных организаций и учреждений.

В связи с этим управление устойчивым развитием организаций в Донецкой Народной Республике подлежит качественной трансформации на основе учета

изменяющихся условий хозяйствования в целом, интенсификации интеграционных процессов с Российской Федерацией, а также специфики деятельности и потенциала конкретных организаций. Согласно этому в организациях должна разрабатываться стратегия устойчивого развития и соответствующий механизм управления, предполагающие наличие определенного уровня качества управления, научное обоснование, формализацию, применение системного подхода, учитывающего проактивное управление, нормативное обеспечение для проведения мониторинга и оценки влияния факторов внешней и внутренней среды для достижения устойчивости развития.

Важно отметить, что обеспечение качественного управления в контексте устойчивого развития невозможно без соответствующего кадрового обеспечения. Этот тезис применим как на уровне управляющей системы отдельных организаций, так и на уровне органов государственной власти и местных администраций, от решений которых зависят условия хозяйствования и перспективы развития организаций различных сфер деятельности.

В мировой практике вопросам кадрового обеспечения органов государственной власти и местного самоуправления уделяется значительное внимание. Например, в Европейской хартии местного самоуправления указано, что местные власти в целях обеспечения эффективности управления могут адаптировать внутренние организационные структуры к потребностям территории. Особенности кадрового обеспечения в Республике Беларусь обусловлены двухуровневой моделью местной власти (представительной и исполнительной). В Республике Казахстан кадровое обеспечение государственной службы преследует цель создания профессионального государственного аппарата, реализуясь на уровне органа власти в форме системы управления персоналом, посредством чего формируется коллектив, способный адекватно и профессионально реагировать на внешние вызовы с учетом стратегии государства. Российская Федерация формирует кадровое обеспечение местного самоуправления на основе нормативной правовой базы, стратегий развития

муниципальной службы отдельных субъектов Российской Федерации, проектов, реализуемых Всероссийским Советом местного самоуправления [202, с. 184].

В Российской Федерации вопросы кадрового обеспечения органов государственной власти и местного самоуправления в контексте особенностей формирования государственного управления и специфики деятельности органов власти рассматривались Г.В. Атаманчуком [203], С.А. Авакьяном [204], Г.В. Барабашевым [205], Ю.С. Васютиным [206], О.Е. Кутафиним [207] и др.

При развитости российской нормативной правовой базы, регулирующей вопросы кадрового обеспечения органов государственной власти и местного самоуправления, а также широкой исследованности в научных публикациях [208, с. 5-15], в данных вопросах остается ряд нерешенных проблем.

Так, еще не полностью решена проблема компетентности и профессионализма государственных и муниципальных служащих [209, с. 428], часть из них не обладает качествами, необходимыми для успешной работы в новых условиях [210, с. 115]. Это подтверждают и результаты исследования, посвященного анализу кадрового потенциала органов местного самоуправления, которое было проведено Всероссийским Советом местного самоуправления, показавшие нехватку профессиональных кадров при наличии полного укомплектования штата сотрудников. Согласно результатам данного исследования, менее 15,0% действующих муниципальных служащих получили образование по направлению «государственное и муниципальное управление», а остальные 85,0% служащих имеют высшее образование не профильное, а в области экономики, права, социологии, педагогики и других отраслей [211].

Еще одной важной проблемой кадрового обеспечения органов государственной власти и местного самоуправления является отсутствие понимания престижности государственной и муниципальной службы среди молодежи в силу наличия бюрократичности в работе, большого документооборота, недостаточной заработной платы и неблагоприятных условий труда [202, с. 186]. Эти факторы отрицательно влияют на формирование

предложений на вакантные должности государственных и муниципальных служащих от квалифицированных молодых специалистов.

Совершенствованию кадрового обеспечения органов государственной власти и местных администраций Донецкой Народной Республики, с учетом опыта Российской Федерации, будет способствовать: внедрение прогрессивных программ и методик, содержащих теоретические и практические аспекты организации деятельности государственных и муниципальных служащих в новых условиях, через образовательные программы, курсы повышения квалификации, стажировки, семинары, тренинги на базе ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (далее – ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»); содействие работе органов государственной власти и местных администраций через создание благоприятных трудовых и жилищных условий; привлечение активной молодежи (выпускников профильных образовательных организаций) к работе в органах власти; формирование эффективных структур управления в органах государственной власти и городских и районных администрациях Республики с ориентиром на обеспечение качества управления.

Таким образом, организации как открытые системы в своем функционировании находятся в постоянном взаимодействии с различными заинтересованными сторонами и меняются под их влиянием. Взаимодействие со стейкхолдерами – это действенный механизм управления организациями, реализуемый за счет включения в свои приоритеты при целеполагании не только собственных интересов, но и интересов заинтересованных сторон. Это своего рода индикатор того, что организация является «корпоративным гражданином» и не просто имеет возможность осуществлять свою деятельность, но также способна выстраивать плодотворные партнерские взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами для обеспечения качества управления на пути к устойчивому развитию.

Выводы по главе 1

Определено, что современные взгляды на сущность и развитие управления продолжают трансформироваться под воздействием внешнего окружения, а именно высоких темпов технологического прогресса и активной информатизации общества; выхода на рынок труда нового поколения людей; изменения потребностей людей в сторону приоритизации потребностей эстетических и в самоактуализации; возрастания социальной напряженности как внутри организации, так и в обществе в целом. Под действием таких причин происходит формирование новой парадигмы управления организацией.

Сформировано концептуальное представление системы управления организацией как совокупности элементов, с помощью которых субъект управления воздействует на объект управления, с учетом требований внешней среды, взаимодействует с ним посредством обратной связи, чтобы достичь заданного результата. Отмечается, что в современных условиях система управления организацией будет быстро подстраиваться под требования внешней среды, в том числе с учетом использования информационных технологий и автоматизации бизнес-процессов.

В процессе перехода к инновационной экономике отмечается необходимость формирования нового качества управления на основе применения стратегических инструментов. Еще одним современным требованием к системе управления организациями является наличие институциональных аспектов реализации корпоративной социальной ответственности. Такой аспект представлен упорядоченной совокупностью политических, экономических, правовых и социальных институтов, в основе которых выступают нормы и правила социально-экономической жизни общества, функционирования политической и экономической сфер, базовые правовые нормы. Также отмечается необходимость включения в систему управления организацией общественных

объединений (профессиональных союзов работников). Указанные объединения способны разрешать сложные общественно-политические и социально-экономические проблемы, в том числе с использованием такого инструмента, как коллективный договор.

Совокупность представленных современных требований к системе управления организациями позволяет сформировать стратегические приоритеты развития организаций с учетом интересов различных заинтересованных сторон (учредители, руководящий состав, трудовой коллектив, инвесторы, поставщики, потребители, органы государственной власти и пр.).

Проанализированы определения понятий «качество», «управление качеством» и «качество управления». Качество управления организацией предложено определять как степень соответствия совокупности присущих управлению характеристик требованиям (установленным самой организацией или сформированным различными заинтересованными сторонами). Для обеспечения требуемого уровня качества управления целесообразно использовать идеи концепций устойчивого развития, корпоративной устойчивости, корпоративной социальной ответственности, теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Отмечено, что качество управления не только характеризует качество процессов, протекающих в системе управления. Посредством качества управления проявляется степень результативности деятельности организации, степень соответствия установленных целей деятельности и принимаемых решений состоянию внешней среды, выпускаемой продукции, оказываемых услуг – требованиям потребителей, используемых стратегий – действиям и ожиданиям конкурентов, что в совокупности определяет его как один из факторов устойчивого развития в современных условиях. Как результат теоретических исследований компонентов обеспечения качества в системе управления сформировано дискурсивное поле качества управления организацией в контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы. Также сформировано системное представление качества управления в

органе государственной власти в виду специфики предоставления публичных услуг.

Выделены этапы развития теории заинтересованных сторон и систематизированы подходы к управлению взаимодействием с ними. Обоснована необходимость интеграции отношений и интересов заинтересованных сторон и управления этими процессами с помощью стандарта AA 1000 SES как составляющей стратегического управления организацией.

Установлено, что отношения между заинтересованными сторонами возникают для обмена ресурсами, с чем, как правило, связаны их интересы (которые могут быть объединены в группы экономических, социальных, экологических) и, соответственно, их требования. Отмечается, что одновременный учет интересов и влияния нескольких заинтересованных сторон и их групп при разработке управленческих решений создает возможности для их балансирования, что позволяет обеспечивать качество управления организацией. В процессе разработки мероприятий по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами интересы указанных групп стейкхолдеров следует гармонизировать, то есть определить те интересы, которые в максимальной степени могли бы сблизить наиболее значимые заинтересованные стороны одного типа, и обеспечить их однонаправленность с интересами организации.

Основные положения первой главы опубликованы в работах [57; 71; 85; 110; 111; 116; 150; 151; 172; 173; 184; 185; 189; 191; 194; 199; 201; 202; 212].

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

2.1. Методы оценки качества управления организациями

Качество управления является неотъемлемой частью деятельности организации, ведь именно от соответствующей требованиям системы управления, высокого уровня квалификации и компетентности управленческого персонала зависят результативность и эффективность ее работы. В связи с этим качество управления, как и прочие аспекты функционирования организации, должно оцениваться, во-первых, для непосредственного установления имеющегося уровня, и, во-вторых, для его повышения в случае необходимости с целью обеспечения соответствия требованиям путем разработки и реализации определенных управленческих воздействий [213, с. 82-83].

Оценку качества управления необходимо рассматривать в контексте проведения анализа степени достижения поставленных целей организации, уровня удовлетворенности заинтересованных сторон, а также потенциальных возможностей организации по реализации корпоративной социальной ответственности, развития работников, их возможности участвовать в управлении [214, с. 44]. По мнению К.Л. Разумова-Раздолова, посредством оценки качества управления можно установить, с какой скоростью и насколько эффективно достигаются цели; насколько тесно соотносятся между собой отдельные составляющие деятельности, процессов, нематериальных активов; какую эффективность и результативность имеет система управления и опосредованно способность к лидерству у руководящего состава организации; насколько

характеристики управления соответствуют установленным требованиям [215, с. 55].

Оценка качества управления может выполняться самой организацией (в виде самооценки) или же приглашенными специалистами (экспертами). Под самооценкой качества управления понимают анализ способности организации к решению собственных задач и достижению стратегических целей путем выявления слабых мест в системных и процессных факторах, оказывающих влияние на ее развитие [214, с. 45]. Такая внутренняя оценка является менее затратной по сравнению с оценкой приглашенными экспертами, при этом выступает важным условием функционирования в организации системы управления качеством.

Вопросы качества управления и необходимости его оценки поднимаются учеными на корпоративном, региональном, федеральном уровнях [15, с. 229]. Так, С.А. Братченко в контексте функционирования органов государственной власти рассматривает такой аспект как неудовлетворительное качество управления государственными программами и дает представление о повышении данного показателя [13, с. 247-260]. Основной тезис «от управления качеством к качеству управления» излагается в публикациях Н. Гусаковой [216, с. 16-19], Д.С. Щербакова [217, с. 20-24], где детализируется процесс перехода к качественному управлению организацией, которая выпускает инновационную продукцию. Взаимосвязь качества управления и качества жизни общества, в т.ч. на уровне муниципальных образований, отражена в публикациях В.И. Патрушева [218, с. 3-9] и Ю.С. Сватовой [21, с. 202-208]. В работах А.А. Аринушкиной [219, с. 89-98], З.А. Никоненко [220, с. 79-84] рассматриваются отдельные направления мониторинга качества управления образованием. Актуальные вопросы оценки качества управления региональными финансами затрагиваются в публикациях И.В. Барановой и Е.Б. Дуплинской [221, с. 60-68], а также Л.А. Ерошкиной [222, с. 3-9]. При этом, как справедливо отмечает З.О. Гукасян [15, с. 229-230], для указанных уровней должны быть определены отдельные показатели оценки качества управления, однако объединять их должна такая составляющая оценки

как качество функционирования объекта (организации, региона, экономики в целом).

Для оценивания качества управления необходимо понимать основы функционирования организации, непосредственно связанные с качественными характеристиками управления. По результатам анализа общих и специальных законов теории организации, теории заинтересованных сторон, теории систем, экономической теории [13; 58; 67; 156; 223; 224] сформулируем принципы, которые определяют функционирование организации в контексте обеспечения качества управления:

устойчивость к изменениям во внешней среде – система управления, сохраняя свою самостоятельность, придерживается требований и запросов из внешней среды, в частности, от заинтересованных сторон, подстраивается под требования нормативного правового характера, а в рамках продвижения продукции или услуг может самостоятельно формировать данную потребность;

мобильность – вытекает из предыдущего принципа, при наличии гибкой структуры управления организация проводит реструктуризацию внутренних процессов под влиянием внешних факторов с помощью заранее сформированных механизмов;

развитие – предусматривает наличие соответствующей стратегии и разработанных мероприятий, связанных с научно-исследовательскими работами, приобретением патентов и разрешений и пр.;

единство теории и практики – рассматривается с позиции внедрения теоретических образовательных курсов с привлечением преподавателей-практиков, бизнес-тренеров или бизнес-консультантов, способных выработать определенные компетенции, которых не хватает руководящему составу организации;

специализация и универсализация основных бизнес-процессов – с одной стороны, базовые технологические процессы при производстве продукции или услуги имеют схожие черты и соответствуют определенным стандартам, а с

другой стороны, имеется определенная мера уникальности в таких процессах, что задокументировано и сопровождается специальными оценочными критериями;

многовариантность поведения организации – означает наличие в аппарате управления возможных проектов по диверсификации производства или стратегий выхода на новые рынки с существующим продуктом.

Исследовать качество управления, оценивать его необходимо с использованием научных методов. Функция таких методов состоит в том, чтобы с их помощью получить новую информацию об объектах исследования, проникнуть в сущность явлений и процессов, раскрыть законы и закономерности формирования, функционирования и развития объектов исследования. Для этого методы исследования должны соответствовать определенным требованиям – быть валидными, иметь диагностическую силу, быть надежными, детерминированными, репрезентативными.

В основе исследования качества управления организации лежит общепризнанный диалектический метод, а также ряд общенаучных (теоретических и эмпирических) и конкретно-научных (частных) методов исследования. При оценке качества управления, на наш взгляд, наиболее эффективно может быть применен ряд общетеоретических методов исследования, к которым следует отнести анализ, синтез, дедукцию, индукцию, аналогию, абстрагирование [225-227].

Для сопоставления количественных и качественных показателей в процессе оценки качества управления наиболее приемлемыми являются методы экономико-математического моделирования и статистического анализа. Применение таких методов исследования при оценке качества управления организацией обосновывается тем, что любые экономические процессы подвергаются воздействию случайных событий (факторов) с определенной вероятностью и непредсказуемым результатом, оно может способствовать повышению объективности результатов оценки.

В частности, современные экономико-математические методы, которые могут использоваться для проведения оценки качества управления, согласно

работе [228, с. 294], можно классифицировать по виду научных дисциплин: экспериментальное изучение экономических явлений в виде деловых игр, методов машинной имитации; программно-целевые и сетевые методы (теория игр и массового обслуживания); математическая статистика в виде регрессионного, дисперсионного и корреляционного анализа.

Использование статистических методов для проведения многомерного анализа позволяет изучить взаимосвязи между несколькими переменными. Исследование случайных величин позволит более детально разобрать вопросы, связанные с обеспечением уровня качества управления, а также сформировать представление о структуре исследуемого объекта с учетом дестабилизирующих факторов.

В результате применения математического аппарата для решения задачи по определению уровня качества управления организацией могут формироваться графические, статические и динамические модели. Для формирования пакета статистической информации необходимо применять метод наблюдения в части подтверждения наличия конкретного критерия.

Следует также отметить и экономический анализ, применяемый для исследования результатов деятельности организации (в виде прибыли, доходов, оборачиваемости капитала и пр.). Задачей экономического анализа является определение причинно-следственных связей экономических процессов и явлений, так как приведенные методы основываются на анализе факторов.

В этой связи выделим вопросы анализа эффективности управления в виде соотношения результата с затратами для оценки качества управления в целом. В управленческой деятельности результат может быть различным. Так, Д.С. Синк в своем исследовании выделил семь результатов, которые существенно отличаются друг от друга, а именно: инновационная деятельность, экономичность, экологичность, качество продукта, производительность, прибыльность, обеспечение трудового процесса [229, с. 414]. Каждый из указанных результатов может быть учтен при оценке качества управления организацией.

Для оценки качества управления могут применяться индикаторы, условно разделенные на две группы. Индикаторы мониторинга показывают имеющийся уровень качества управления организацией. Индикаторы эффективности (воздействия) отражают величину вклада управленческих воздействий в достижение конкретного уровня качества управления. При этом для формирования таких индикаторов целесообразно использовать подходы экспертных и экономических оценок. Указанные группы индикаторов, характеризующие наличие баланса интересов организации и заинтересованных сторон, обуславливают необходимость формирования такой системы количественных и качественных показателей, которая не только демонстрирует имеющийся уровень качества управления, но и предоставляет превентивную информацию о требованиях и ресурсах и обеспечивает оперативное реагирование на изменения [213; 214].

При анализе и оценке качества управления особое внимание следует обратить на уровни управления. Высший уровень – стратегический, который утверждается учредителями или высшим управленческим звеном организации. Для этого важно наличие системы сбалансированных показателей (англ. *Balanced Scorecard, BSC*) [230, с. 361-364]. Отсутствие системы сбалансированных показателей говорит об отсутствии стратегически ориентированной системы управления, что существенно оказывает негативное влияние на уровень качества управления и снижает объективность оценки данного уровня.

На уровне тактического управления важно наличие ключевых показателей эффективности (англ. *Key Performance Indicator, KPI*) или системы мотивации, ориентированной на результат [231, с. 45-51]. По сути, наличие данных показателей позволяет оценить результативность каждого работника и определить, насколько эффективно персонал выполняет поставленные цели, задачи в рамках обозначенных функциональных обязанностей.

На оперативном уровне управления применяется процессный подход к оценке бизнес-процессов (основного, стратегического (управленческого), обеспечивающего) [232, с. 181-186]. Описание бизнес-процессов в виде

регламентов позволяет снизить временные расходы на введение в должность конкретной категории персонала, выявить дублирование функций и рассмотреть варианты оптимизации бизнес-процессов. Автоматизация таких процессов также позволяет нивелировать человеческий фактор, предупредить ошибки и поставить вовремя необходимые задачи. Отсутствие задокументированных бизнес-процессов, в первую очередь, основных, которые связаны с выполнением требований потребителей в части обеспечения качества продукции, услуг, свидетельствует о том, что руководящий состав постоянно сосредоточен на оперативном управлении, что не позволяет полноценно уделять внимание стратегическим аспектам развития организации.

Принятие управленческих решений и оценка их результативности зависит от самого субъекта управления соответствующего уровня. Решения принимаются, исходя из присущего руководителю стиля управления, с учетом сложившегося социально-психологического климата в коллективе. В зависимости от того, какой стиль управления используется (авторитарный или либеральный), будет распределяться и ответственность за принятое решение – это будет конкретное лицо, принявшее решение единолично, или же коллектив в рамках матричного принципа распределения ответственности. Поэтому качество управления также следует измерять в виде наличия в виде наличия определенных навыков и компетенций у руководящего состава организации с применением методов сравнения.

Отсутствие профильного управленческого образования накладывает свой отпечаток на умение постановки целей и задач перед подчиненными. Естественно, в данном направлении следует учитывать и опыт работы на руководящих должностях в части адаптации организационной структуры управления к изменениям внешней среды. В связи с этим качество подготовки управленческого персонала, развитие его компетенций является основой для дальнейшего обеспечения качества управления организациями в долгосрочной перспективе.

Относительно удовлетворенности потребителей продукцией, услугами, оценки мотивации и культуры поведения персонала в организации необходимы методы социологического исследования. Одним из них является социологический опрос, представляющий собой метод сбора информации через постановку вопросов определенной группе людей (респондентов), которые отбираются по принципу представительства генеральной совокупности, на которую в дальнейшем будут распространяться выводы опроса. При проведении социологического опроса необходимо соблюдать научно обоснованные требования к формированию выборки, анкеты, непосредственно к процедуре опроса, а также к дальнейшей обработке результатов.

При оценивании культуры поведения руководителей высшего звена в организации следует учитывать, что люди различаются между собой тем, какую позицию занимают по отношению к обществу. Позицию можно выразить как соотношение зависимостей и свобод, присущих человеку в данный момент времени. Так, отдельные лица, принимающие решения в организации, могут считать, что изменить что-либо в мире невозможно, что от них ничего не зависит, тогда они постоянно будут отгораживаются от внешнего мира и уходить в свой индивидуальный мир, где основная ценность – удовлетворение собственных потребностей. А другие, наоборот, считают, что могут изменить обстоятельства и не боятся «плыть против течения». Они нацелены на активное изменение обстоятельств, на формирование такой среды, которая бы соответствовала их запросам. Таких меньшинство, но именно они определяют, куда движется общество в целом, потому что они являются лидерами по духу. Все это и определяет способности человека к управленческой деятельности. То есть наличие лидера в организации в лице руководителя высшего звена сможет обеспечить достижение поставленных целей и задач. Таким образом, позиционный метод в виде тестирования руководителей [233, с. 19] позволяет содержательно описать, кто осуществляет ту или иную деятельность. Поэтому возможность измерения управленческих способностей открывает широчайшие перспективы по обеспечению качества управления организацией.

Инструменты бенчмаркинга или метод распознавания образов при оценке качества управления организацией применяются с помощью сравнения определенной структуры показателей организации с учетом временного интервала с такими же показателями и временным интервалом организации-эталона. В данном случае необходимо отметить, что эталон для ряда организаций может быть выбран среди существующих успешных организаций в данной отрасли или сформирован самостоятельно как симбиоз показателей по различным организациям в отрасли.

К классическим методам оценки качества управления относятся количественные и качественные. Они основаны на расчете конкретных групп коэффициентов и сравнении их с базисными значениями.

Все чаще применяются качественные методы, например, методы опроса специалистов (экспертов) в исследуемой области и систематизации их мнений. Качественные методы незаменимы в процессе решения задач выбора и оценки сложных объектов. Экспертный метод оценки качества управления организацией включает в себя ряд направлений:

- поиск баланса между требованиями основных заинтересованных сторон (учредители, руководящий состав, трудовой коллектив, инвесторы, поставщики, потребители);

- функциональное обследование организационной структуры управления на предмет выявления дублирования функций и рационального распределения полномочий и обязанностей среди всего персонала;

- оценка функционирования структуры управления на разных уровнях в части постановки целей, выполнения планов, обеспечение ресурсами каждого структурного подразделения (информационное, материальное, кадровое), реализация программ управления рисками, организация стратегического управления;

- анализ степени креативности и принятия нестандартных решений в кризисных ситуациях среди руководящего состава высшего звена с помощью решения кейсов и ситуационных задач.

Также при классических методах происходит расчет конкретных групп показателей, которые сравниваются с определенной базой. Такой подход удобен, но иногда не информативен, поскольку не всегда есть возможность проследить взаимосвязь показателей, что требует дополнительного использования методов экономико-математического моделирования и статистического анализа.

С помощью экономико-математического моделирования и статистического анализа возможно проанализировать экономические и управленческие явления и процессы, которые происходят в организации, а также выявить причинно-следственные связи в контексте обеспечения качества управления. На основе результатов такого анализа можно выстраивать прогнозы развития организации, оптимизировать расходы и пр. Однако следует отметить, что наряду с положительными аспектами обозначенных методов исследования существуют и отрицательные стороны:

статистические методы основываются на детальной обработке годовой или квартальной отчетности организации. В контексте нашего исследования отметим, что в условиях временной ограниченности открытости такой отчетности в Донецкой Народной Республике, отсутствует возможность обеспечения объективности расчетов. Поэтому в дальнейшем для проверки работоспособности разрабатываемых математических моделей будут использоваться данные только из открытых источников информации;

некоторые статистические методы не предполагают установление причин математических зависимостей между конечными показателями, составляющими внешней и внутренней среды и не включают разработку направлений по выходу из сложившейся ситуации;

увеличиваются сроки проведения анализа статическими методами при условии применения программного комплекса, что может вызвать сбои в налаженных бизнес-процессах или сопротивление персонала к внедрению актуального программного обеспечения, что значительно затянет сроки проведения анализа;

для использования статистических и математических методов требует наличие специалистов в организации с соответствующими знаниями и навыками, в виду отсутствия во многих организациях таких сотрудников следует привлекать внешних специалистов, что влечет за собой появление дополнительных издержек.

Далее, изучая вопрос оценки качества управления в организации, необходимо отметить, что в современном международном информационном обществе происходят мгновенные и существенные изменения, которые влекут за собой различные социально-экономические последствия. В основе неспособности большинства руководителей организаций предвидеть и справляться с глобальными рисками (новые вспышки инфекционных заболеваний, долговые кризисы, неадекватное применение новых технологий) лежит нерешенная проблема – удержание качества управления на высоком уровне под воздействием глобальных рисков [234, с. 221].

Современные организации и их руководители не способны перейти на новую модель управления. Так, сформированная модель управления 1.0 («Менеджмент 1.0») сразу после Первой мировой войны в сфере государственного и корпоративного управления характеризовалась властью в качестве единоначалия или единого «лидера». Этот тип лидерства хорошо работал в обществе, где стоимость информации была высокой, иерархическая власть и менеджмент функционировали сравнительно успешно, а технологический и экономический прогресс принесли пользу в обеспечении качества управления. Модель управления 2.0 («Менеджмент 2.0»), возникшая в конце 1960-х годов, определила первичность материального благополучия, в частности, самих акционеров и правления. В такой модели, как утверждал М. Фридман, в основе лежит рост заработной платы, который опережает производительность. То есть такая модель позволяет работать организации в долг, что характеризуется термином «финансализация», а рост уровня заработной платы стал основой для оценки качества управления [235]. Данная модель дала существенный сбой после кризиса в 2008 году, с появлением высокого уровня безработицы. Также пандемия COVID-19 внесла существенные коррективы в

подходы к управлению организациями и способствовала формированию модели управления 3.0 («Менеджмент 3.0»). В данном случае применяются инструменты антикризисного менеджмента в процессе принятия управленческих решений, а руководители сфокусировались на тактическом управлении. Такой подход, с его методом проб, ошибок и краткосрочными ориентирами, привел к бессистемности в борьбе с пандемией и ее социально-экономическими последствиями [236, с. 40].

Изучение трудов немецкого экономиста К. Шваба, президента Всемирного экономического форума в Давосе, который проводится с 1971 года [237], основателя фонда «Schwab Foundation for Social Entrepreneurship», позволяет определить, что в мировом масштабе происходит трансформация модели управления предприятиями под воздействием таких факторов, как пандемия COVID-19, изменение климата, ухудшение экологической обстановки, а также введение международных санкций против Российской Федерации, что зеркально и негативно отражается на основных бизнес-процессах любой организации. Таким образом, постепенно происходит переход к новой модели управления организациями с учетом действия глобальных рисков [238]. Также данную проблему поднимают и отечественные ученые-экономисты в рамках исследований моделей управления, а именно: Н.Г. Амирреза [239, с. 94-97], М.А. Демиденко [240, с. 153-154], С.И. Межов, И.С. Межов [241, с. 5-15], М.М. Мещеров [242, с. 352-356]. При этом вопросы оценки качества управления организацией с учетом действующей модели управления, которая трансформируется под воздействием глобальных рисков, остаются за рамками внимания ученых.

Приоритет каждого критерия результативности и эффективности управления зависит от ряда факторов организации, от ее состояния. Качественное управление при этом должно заключаться в определении эффективных действий, которые направлены на увеличение результативности и эффективности деятельности организации в новых условиях под действием внешних глобальных рисков. Если рассматривать результативность и эффективность деятельности организации за пределами ее внутренних рамок, тогда необходимо учитывать

влияние ее управляющей системы на заинтересованные стороны. Также результативность и эффективность рассматриваются на локальном уровне – в отношении отдельных подсистем. Оценка качества управления в этом случае имеет важное значение, так как позволяет определить вклад в совокупные результаты деятельности системы управления организацией. В связи с этим важным является определение методов оценки качества управления организацией с учетом действующей модели управления, которая трансформируется под воздействием глобальных рисков [243, с. 105].

Системный подход к анализу результатов деятельности организации и оценке качества управления сегодня представляет большой интерес. Данная задача решается посредством включения многообразия показателей, а также поиска таких показателей, которые отражают эффективность деятельности коллектива организации. Но при увеличении числа показателей возникает вопрос определения роли, значимости в достижении результативности и эффективности деятельности. Ранжирование используется для учета неравнозначности показателей. Происходит это путем присвоения фиксированной балльной оценки показателям. Чем выше балльная оценка, тем важнее показатель.

Ранговый метод оценки был предложен И.М. Сыроежиным [9, с. 24]. Его основа – нормативная система показателей (далее – НСП). Позднее этот подход получил развитие в работах В.А. Винокурова, который предложил формировать нормативную структуру показателей качества управления [11; 12].

НСП упорядочивает показатели таким образом, что происходит присваивание определенных закономерностей соотношений темпов их роста. Ранг будет выше, если будет выше темп роста по отношению к другим темпам роста.

Критерии отбора показателей для нормативной оценки и порядок приоритетов показателей имеет определенную схему:

1. Характеристика приоритетов показателей посредством установления соотношений между ростом показателей. В этом случае происходит использование экономических закономерностей повышения эффективности:

повышение прибыли должно обгонять увеличение основных производственных фондов;

увеличение основных производственных фондов должно обгонять рост численности персонала;

повышение объема продаж должно обгонять увеличение основных производственных фондов;

повышение объема продаж должно обгонять рост численности персонала;

повышение прибыли должно обгонять повышение всех других показателей.

2. Показатели, которые включаются в НСП, должны отражать сферы влияния субъекта:

НСП – динамичная система, которая учитывает требования приоритетов, изменяя системы показателей;

в НСП не входят производные показатели;

в НСП входят натуральные, стоимостные показатели, потому фиксируется темп роста;

из дальнейшего анализа исключаются показатели, у которых периодичность учета больше по сравнению с интервалом регулирования;

оценка набора показателей оценивается по их влиянию на значение управляемой переменной, ускорение ее [9, с. 49].

Следовательно, ранг прибыли будет важнее всех других рангов. Повышение фонда заработной платы должно опережать рост численности персонала, или же не будет обеспечения роста средней заработной платы [234; 243]. Таким образом, нормативная система показателей качества управления будет выглядеть следующим образом (таблица 2.1).

В предложенной НСП заложено, таким образом, что если значения роста показателей будут соотноситься в порядке значимости НСП, то в таком случае выполняться будут условия результативности. Задачей количественной оценки выступает оценка соотношения между фактической и оптимальной величинами роста показателей, которые входят в НСП.

Таблица 2.1 – Нормативная система показателей качества управления
[составлено автором на основе [9; 11; 12]]

Показатель	Ранг
Прибыльность от основного вида деятельности	1
Объем продаж с учетом выполнения планов или их перевыполнения	2
Основные производственные фонды с учетом их обновления	3
Материальные затраты на инновационные разработки	4
Фонд заработной платы с увязкой с системой мотивации	5
Текучесть персонала и кадровый резерв	6

Оценка имеет следующие преимущества:

НСП динамична, потому что можно легко изменять ранги показателей НСП, и учесть требования, которые предъявляются к сфере деятельности организации и отрасли промышленности, к примеру, увеличение конкурентоспособности продукции, либо же ориентация на увеличение рынков сбыта продукции и других показателей;

из-за фиксированной относительной величины – темпа роста – в НСП могут входить самые различные показатели, как натуральные, так и стоимостные;

из-за упора на оценку динамики, изменения показателей в результате можно с разных позиций подойти к оценке эффективных и нерентабельных организаций;

при использовании НСП учитываются условия производства продукции, услуг, т.к. в НСП входят показатели, которые отражают результаты деятельности и имеющиеся ресурсы организации;

известные закономерности повышения эффективности входят в единый критерий повышения эффективности, его выражением является НСП;

поскольку в НСП входят показатели, которые отражают основные факторы повышения эффективности, то реализуется системный подход к анализу деятельности организации.

Процесс анализа эффективности по данному методу включает в себя разработку НСП, анализ отчетных данных по показателям и определение роста показателей для установления их фактических рангов. Затем сравниваются оптимальные (определенные в НСП) и фактические ранги [236, с. 41-42].

Бессистемное применение методов анализа и оценки качества управления может привести к неоднозначным результатам. Данная ситуация связана не только с тем, что применение каждого метода в отдельности может дать противоречивые результаты, но и с тем, что исходные установки и теоретические постулаты также могут противоречить друг другу. Именно поэтому применение различных методов приводит к различной интерпретации в рамках различных научных школ. С другой стороны, утверждать, что применение различных методов оценки качества управления носит субъективный характер не верно, многое зависит от компетентности лиц, формирующих набор методов оценки и использующих комплексный подход к оценке качества управления.

Комплексность является важным требованием при оценке управления, что, к примеру, отражено и методе комплексной оценки эффективности управления, предложенном М.И. Бакановым и А.Д. Шереметом [244, с. 114]. Данный метод предполагает использование нескольких групп показателей, а также анализ при помощи блоков оценки: целевого, оценки основных показателей, сотрудников, клиентов. На основе предложенного подхода на рисунке 2.1 представим комплексный метод оценки уровня качества управления.

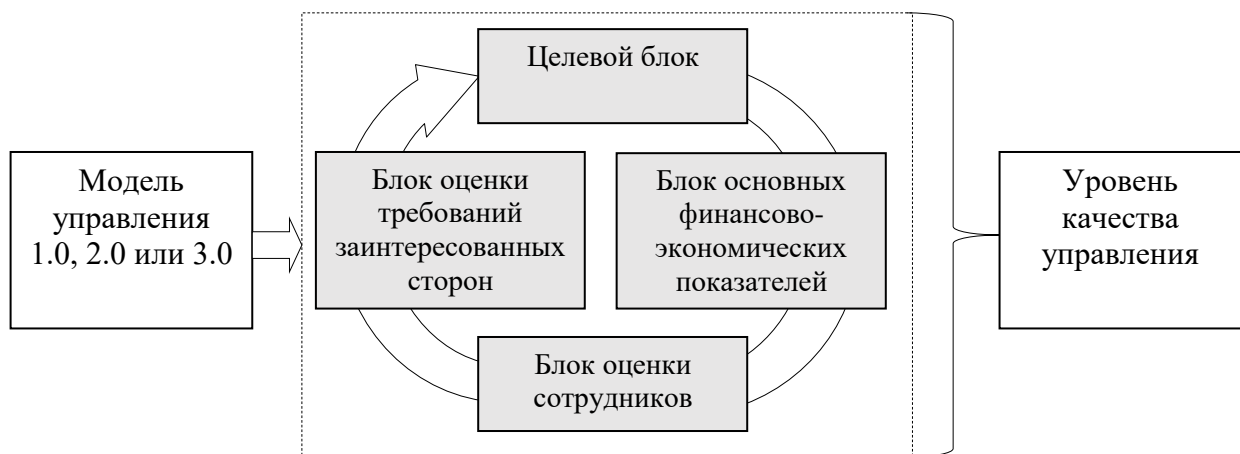


Рисунок 2.1 – Блоки показателей комплексного метода оценки уровня качества управления [составлено автором на основе [234; 243; 244]]

Более детально остановимся на каждом блоке оценки.

Целевой блок – предполагает анализ выполнения целей и задач организации в контексте обеспечения качества управления. В данном случае необходимо анализировать не все цели и задачи, поскольку каждое управленческое решение и его результаты отследить сложно. Поэтому необходимо анализировать наличие и степень соответствия деятельности организации собственной миссии и кодексу поведения.

Блок основных финансово-экономических показателей – предполагает анализ основных показателей деятельности организации, отражающих финансово-экономические результаты: производительность, фондоотдачу, рентабельность, соотношение доходов и расходов, рентабельность и пр.

Блок оценки сотрудников – предполагает анализ показателей, характеризующих роль персонала в обеспечении качества управления организацией: имидж организации, динамика развития организации, квалификация сотрудников, вовлеченность сотрудников в управление организацией и пр.

Блок оценки требований заинтересованных сторон – в данном случае необходимо оценить показатели, характеризующие степень удовлетворенности стейкхолдеров выполнением их требований к организации, а также показатели, способствующие оперативной организации обратной связи с ними. На основе обратной связи организация может корректировать подходы к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами для обеспечения соответствия их требованиям и, соответственно, повышению степени их удовлетворенности.

Блоки показателей, используемых в рамках комплексного метода оценки уровня качества управления, как структурные элементы, являются универсальными для организаций различных сфер деятельности и отраслей промышленности. Однако наполнение каждого блока показателями должно осуществляться с учетом специфики отрасли промышленности и сферы деятельности организации.

Существенное влияние на блоки показателей оказывает сама модель

управления организацией, а результаты оценок в комплексе по каждому блоку характеризуют уровень качества управления. Так, в зависимости от применяемой модели управления будут меняться значения оценочных показателей в указанных блоках (например, показатели оценки сотрудников – уровень квалификации, участие в кружках качества и пр. – будут ниже в организациях с моделью управления 1.0 («Менеджмент 1.0»)), что отразится на уровне качества управления.

На основе проведенной оценки выявляются имеющиеся резервы повышения результативности и эффективности деятельности как неотъемлемой характеристики качества управления организацией. Важным при этом является соблюдение принципа системности посредством учета взаимосвязи основных анализируемых показателей.

Комплексный метод оценки качества управления предполагает прохождение шести этапов.

На первом этапе определяются цели и условия функционирования объекта оценки. Хозяйственная деятельность состоит из трех взаимосвязанных элементов: ресурсов, производственного процесса и готовой продукции.

На втором этапе формируется информационная база, необходимая для проведения анализа и оценки качества управления, и отбираются показатели, характеризующие качество управления организацией, по блокам.

На третьем этапе составляется общая схема системы управления. Устанавливаются главные компоненты, функции, взаимосвязи в системе управления. На основе модели формирования экономических факторов и показателей составляется блок-схема комплексного анализа.

Четвертый этап – исследование взаимосвязи и обусловленности отдельных составляющих, показателей и факторов производства;

На пятом этапе строится модель системы управления на основе информации, полученной на предыдущих этапах.

Шестой этап – завершающий, когда производится оценка результатов деятельности, выявление резервов для повышения результативности и

эффективности деятельности как неотъемлемой характеристики качества управления организацией.

Каждый показатель, который отражает конкретную экономическую категорию, формируется под влиянием определенных экономических факторов и глобальных рисков. С данной позиции экономические факторы носят объективный характер. В таком случае следует различать факторы первого, второго и последующих порядков. Эти различия, как правило, условны. От объективно обусловленных факторов следует отличать субъективные, которые возникают под воздействием организационно-технических мероприятий.

Следовательно, можно говорить о том, что рассмотренный комплексный метод обоснованно может применяться для получения объективных результатов оценки уровня качества управления организацией. При этом следует обратить внимание на отличие оценки качества управления от оценки управления качеством. Оно заключается в том, что оценка качества управления подразумевает анализ функционирования системы управления, включая процессы управления, в контексте результативности и эффективности деятельности организации с учетом поиска баланса интересов широкого круга заинтересованных сторон, в то время как управление качеством оценивается с позиции качества продукции, услуг, а также эффективности и результативности системы управления качеством в соответствии с требованиями стандарта, включая удовлетворенность, в первую очередь, потребителей.

В отношении оценки управления качеством отметим, что для этого может использоваться ряд рейтинговых методов:

суммарные методы – полученные баллы соотносятся с соответствующими параметрами рейтинга, после чего суммируются. Таким образом получают оценку системы управления качеством, согласно которой в дальнейшем осуществляется контроль соотношения с отдельными интегрированными оценками;

среднеарифметические методы – по каждому параметру устанавливается среднее арифметическое значение. Итоговым считается среднее арифметическое

значением, равное суммарным методам. После расчетов требуется проверка на предмет соотношения интеграции оценок;

суммарно дифференцированные методы – применяются в отношении групп показателей. Формируются из рейтинговых оценок в каждой группе показателей системы управления качеством. Выводы делаются на основе расчета отдельных дифференцированных оценок и оценки системы управления качеством в целом;

среднеарифметическо-дифференцированные методы – схожи с предыдущей группой методов, за исключением определения всех оценок средними арифметическими значениями;

средневзвешенные методы – базируются на определении параметров рейтинга для каждого показателя без учета соответствия баллов и коэффициентов весомости подобно комплексным методам оценки [245].

Оценка эффективности и результативности системы управления качеством зачастую выполняется с использованием квалиметрических методов в рамках нормативно закрепленных или авторских методик [246; 247]. Результативность в данном случае может оцениваться на основе: анализа степени достижения установленных числовых значений показателей целей в области качества и/или всей деятельности организации; оценки результативности процессов системы управления качеством; оценки функционирования выделенных объектов; анализа работы структурных подразделений организации; анализа выполнения требований стандарта к построению и функционированию системы управления качеством; анализа и оценки работ по отдельным направлениям, включая дальнейшую аддитивную сверку полученных данных; информации о результатах внутреннего аудита [248, с. 127-129].

Широкие возможности организациям для оценки качества предоставляют различные международные и национальные премии в сфере качества, базирующиеся на ряде критериев в отношении удовлетворенности персонала и потребителей, с учетом лидерства, наличия стратегического планирования в области качества, процессов в организации, достаточности ресурсного обеспечения и пр. [249-251]. В мире насчитывается более 60 национальных

премий по качеству [250, с. 31], в т.ч. такие премии учреждены в Бразилии, Индии, Колумбии, Малайзии. При этом самыми известными из них можно назвать премию Деминга, Национальную премию качества М. Болдриджа (США), Европейскую премию по качеству (англ. European Foundation for Quality Management, EFQM).

В 1996 году Правительством Российской Федерации была учреждена премия по качеству [252], где критерии гармонизированы с Европейской премией, но весовые значения критериев отличаются. Также в Российской Федерации учреждены региональные конкурсы в сфере качества, участие в которых зачастую предваряет участие в конкурсе на соискание национальной премии по качеству.

Все премии в сфере качества объединяет использование самооценки как основного метода оценивания организациями своего соответствия установленным критериям [251, с. 200], к тому же в конкурсах могут принимать участие организации различных сфер деятельности. Т.А. Салимова и Л.И. Бирюкова приводят такие общие для различных премий по качеству характеристики: общие цели учреждения премий, использование балльной оценки, оценка участников по двум группам критериев, более гибкий характер методов оценки в сравнении с сертификацией, схожая процедура организации и проведения конкурсов [250, с. 31-32].

Участников премий по качеству оценивают на конкурсах в баллах с помощью экспертного метода по критериям возможностей и достигнутых результатов. Участие и победа в конкурсах в сфере качества способствует укреплению имиджа организаций как лидеров, надежных производителей конкурентоспособной продукции и услуг высокого качества, привлечению новых партнеров и заказчиков, сохранению и расширению доли рынка, повышению прибыльности и созданию таким образом возможностей для устойчивого развития. Подчеркнем, что участие в таких конкурсах является добровольным, и организации могут воспользоваться критериями премий по качеству в целях самооценки, даже не планируя подавать заявку на участие. Применение метода самооценки будет способствовать идентификации организациями имеющегося

состояния качества продукции, услуг и соответствующей системы управления, что можно рассматривать как составляющую оценки качества управления.

Использование методов оценки качества управления организациями определяется конкретными целями, квалификацией привлеченных и внутренних экспертов, наличием и достоверностью исходной информации. Исходя из многообразия таких методов, целесообразно провести их структуризацию (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура методов оценки качества управления организациями [составлено автором на основе [9; 11; 12; 234; 243-245; 253]]

Метод	Описание метода
1	2
Количественные	
Статистический, сравнительный анализ, экономико-математическое моделирование	Представляет собой сравнение всех параметров качества в виде плана – факта, которые характеризуют результаты деятельности структурных подразделений. В данном случае используются динамические, временные ряды. Определяются устойчивые изменения по анализируемым показателям. Далее данный метод становится основой для факторного и корреляционного анализа.
Финансовый и экономический анализ	Расчет показателей эффективности и результативности в динамике по отношению к деятельности определенной группы управленческих кадров, которые обеспечили достижение соответствующих показателей.
Мониторинг внешнего окружения	Данный метод более приемлем для оценки качества органов государственной власти по критериям экономии бюджетных средств, объему привлеченных инвестиций, росту объемов продаж, увеличению количества организаций, повышению социальных выплат.
Ранговый метод	В специальную оценочную форму включаются показатели, отражающие эффективность деятельности коллектива организации. Далее проводится учет неравнозначности показателей путем присвоения фиксированной балльной оценки показателям. Чем выше балльная оценка, тем важнее показатель. В основе данного метода лежит нормативная система показателей.
Качественные	
Экспертный анализ управленческих решений и действий	Основывается на экспертном заключении по результатам опросов, анализа и аттестации руководящего состава, опыта работы, решения нестандартных задач, деловых игр, методов машинной имитации и пр.
Качество трудовой жизни	Определяется на основе социологического исследования реакции работников организации, их психологического состояния в ходе трудовой деятельности, развитости организационной культуры.
Бенчмаркинг	Сопоставление результатов организации с достижениями эталонных организаций.

Продолжение таблицы 2.2

1	2
Смешанные	
Комплексный метод оценки уровня качества управления	Метод определяет уровень качества управления на основе анализа показателей, входящих в блоки: целевой, оценки финансово-экономических показателей, сотрудников и требований заинтересованных сторон.
Метод оценки качества управления на основе результатов	Проводится оценка по видам используемых ресурсов, виду управления. Далее проводится анализ системы управления качеством продукции. Оценка проводится на основе структурного подхода, базирующегося на выделении элементов цепочки создания ценности с многомерным описанием процесса управления организацией.

В целом результативность оценки качества управления организациями определяется грамотным комбинированием количественных, качественных и смешанных методов оценки. Среди наиболее значимых, по нашему мнению, методов оценки качества управления можно выделить метод экспертных оценок, методы экономико-математического моделирования и статистический анализ; ранговый метод; бенчмаркинг; комплексный метод; метод оценки качества управления на основе результатов.

Также важно учитывать, что под влиянием глобальных рисков, таких как пандемия COVID-19, в совокупности с действием международного политического фактора (международные экономические санкции), актуализируется потребность в разработке новой модели управления 4.0, которая будет отличаться от предшествующих моделей и будет способствовать обеспечению требуемого уровня качества управления. В данном случае современное антикризисное управление, с его краткосрочными ориентирами, должно принимать во внимание и долгосрочные аспекты. Акцент на текущих проблемах, таких как пандемия, социально-экономические кризисы или психическое здоровье людей, должен дополняться действиями, направленными на борьбу с изменением климата, возмещение экологического вреда, который наносит окружающей среде деятельность человека, а также на решение связанных с этим социальных проблем, в том числе вынужденной миграции. В результате основным методом оценки качества управления в условиях возникновения глобальных рисков

должен стать комплексный метод, учитывающий нормативную систему показателей, которые формируются в рамках выбранных моделей управления, с учетом необходимости удовлетворения требований заинтересованных сторон для достижения требуемого уровня качества управления организациями.

2.2. Концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией

Качество управления в отдельных организациях невозможно исследовать в отрыве от социально-экономической системы, частью которой они являются. А.В. Гайсина и В.К. Нусратуллин рассматривают социально-экономическую систему «...как систему, реализующую единство социальных и экономических отношений в обществе, состоящую в подчинении целей и задач развития производства интересам широких слоев населения в удовлетворении их разнообразных потребностей» [254, с. 7]. Структура такой системы может быть представлена в виде двух глобальных полусфер [255, с. 75]. Первая – материальный базис в виде природной среды, где осуществляется деятельность и выстраиваются производственные отношения, которая является источником ресурсов и объектом отношений собственности. Вторая – это социально-экономическая общность людей, характеризующаяся отношениями этих людей между собой и с материальным базисом. Целью вступления людей в такие отношения является производство средств и благ, необходимых им для удовлетворения своих потребностей и личных интересов, присвоение этих благ и их использование в производственном или личном потреблении.

Результативность взаимодействия социально-экономической общности людей с материальным базисом в контексте повышения качества и уровня жизни

населения является основой разработки органами государственной власти социально-экономических программ развития экономики и общества. Такие программы должны быть описаны в конечных целевых показателях повышения благосостояния населения и государства как формализация представления своих интересов. В противном случае экономика может утратить собственный целевой ориентир функционирования, тогда ее развитие станет непредсказуемым как для органов государственной власти, так и для населения, а их интересы разбалансируются и не смогут быть удовлетворены, что в конечном итоге приведет к снижению качества управления на всех уровнях и может спровоцировать появление социально-экономической напряженности в обществе.

Исходя из понимания структуры методов оценки качества управления, анализа теории заинтересованных сторон и концепции TQM в контексте действующей модели управления, которая трансформируется под воздействием глобальных рисков, сформирован концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией (рисунок 2.2).

Сбалансировать интересы заинтересованных сторон в социально-экономической системе, по нашему мнению, представляется возможным посредством обеспечения подготовки квалифицированных и востребованных специалистов как основы удовлетворения требований с позиции государства (законодательной и исполнительной власти) и общества в совокупности с организациями различных сфер деятельности [214, с. 46-47].

Под квалифицированным специалистом мы понимаем человека, получившего профессиональное образование, компетенции которого, сформированные в процессе обучения, позволяют ему качественно выполнять должностные обязанности. Уровень квалификации традиционно находится в ряду требований работодателей к кандидатам на вакантные должности. Кроме этого, работодателями востребованы специалисты, умеющие быстро включаться в новую работу, находить новые решения возникающих проблем, готовые к постоянному самообразованию и саморазвитию [256, с. 97-99].

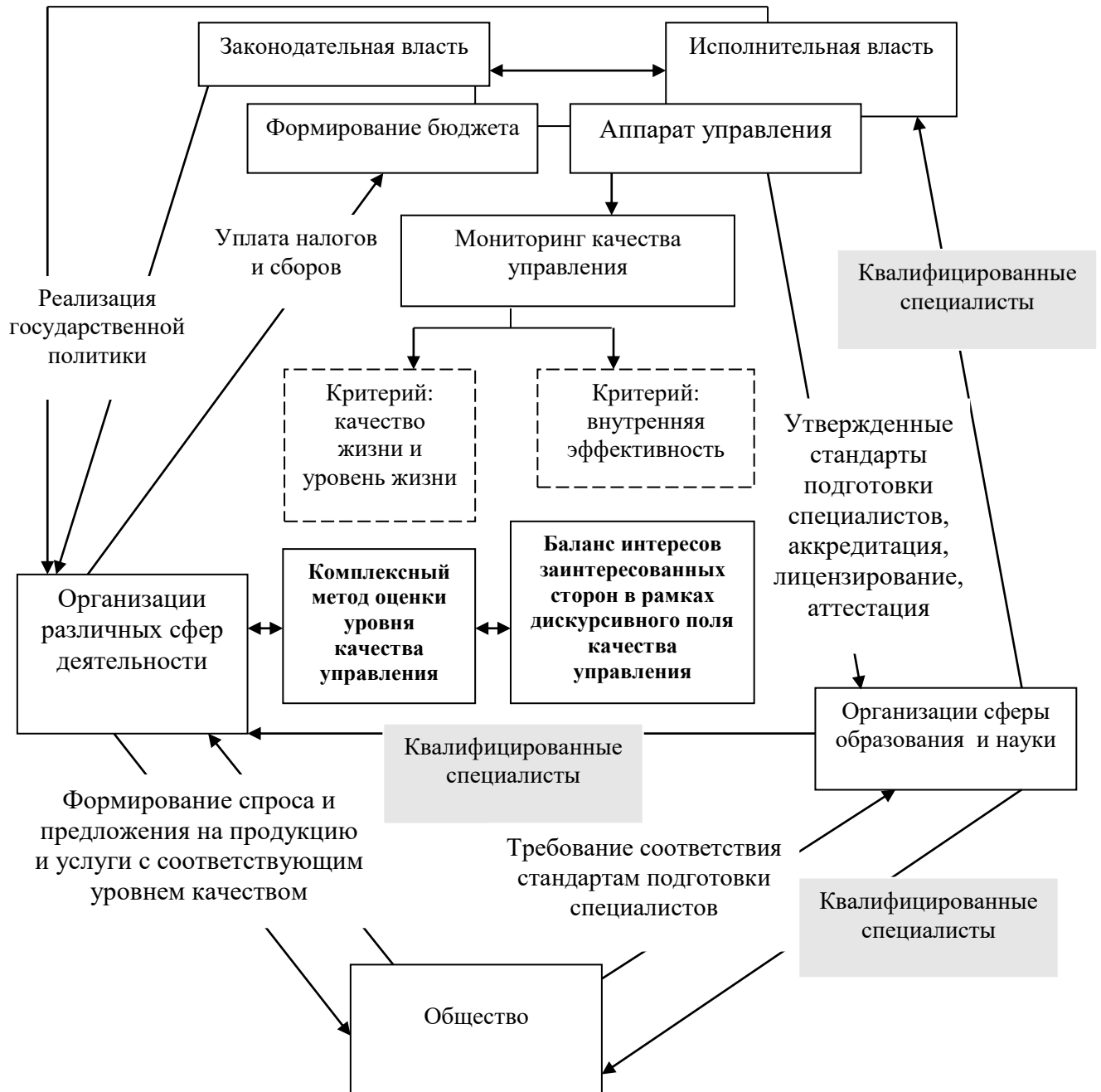


Рисунок 2.2 – Концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией [составлено автором]

В развитии экономики на базе соответствующей технологической платформы, как объективной необходимости, в контексте поиска баланса интересов заинтересованных сторон важная роль отводится обеспечению качественного функционирования организаций сферы образования и науки. Для

этого необходимы современные стандарты подготовки специалистов, четко обозначенные процедуры аккредитации, лицензирования, аттестации, результатом использования которых станет подготовка квалифицированных специалистов во всех сферах, формирование рынка профессиональных компетенций, научного обеспечения развития через поиск новых открытий, изобретений, технологий и внедрения их в производство для удовлетворения спроса на продукцию и услуги с соответствующим уровнем качества. Тогда органы государственной власти смогут формировать бюджет в объемах, необходимых для реализации социально-экономических программ по повышению качества и уровня жизни населения и обеспечения внутренней эффективности.

Поэтому все блоки в представленном на рисунке 2.3 концептуальном подходе взаимосвязаны друг с другом в разрезе требований с учетом постоянного мониторинга качества управления именно со стороны аппарата управления государственной исполнительной власти с обязательным привлечением внешних экспертов (представителей образовательных и научных организаций). Мониторинг качества управления целесообразно проводить с ориентиром на определенную результативность в виде качества и уровня жизни населения, а также внутренней эффективности (например, в виде экономии бюджетных средств, объема привлеченных инвестиций, роста объемов продаж, роста количества организаций, повышения социальных выплат и пр.).

В свою очередь, организации различных сфер деятельности с целью достижения запланированных показателей результативности и эффективности деятельности должны оценивать уровень качества управления с помощью предложенного в параграфе 2.1 комплексного метода с учетом необходимости поиска баланса интересов заинтересованных сторон во взаимосвязи с их субъективными требованиями и объективными требованиями, обусловленными актуальным этапом общественного и экономического развития.

В контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы, описанных в параграфе 1.2 данной работы, которые

определяют дискурсивное поле качества управления организацией, люди должны рассматриваться как главный ресурс и двигатель организационного развития, от них требуется постоянное получение новых знаний и генерирование идей и инноваций на фоне автоматизации и компьютеризации всех сфер производства и управления. При этом актуальным является расширение взаимодействия бизнеса, науки и образования для обеспечения оперативной и гибкой реализации в социально-экономической системе нужных в данный момент инноваций.

К расширению взаимодействия бизнеса, науки и образования следует подходить с позиции их интеграции в виде особой модели социального партнерства, в которой происходит процесс объединения отдельных социальных партнеров, каждый из которых способен осуществлять саморегулирование и саморазвитие, базируясь на поиске баланса интересов и их согласовании для достижения совместных целей социально-экономического развития [257, с. 162].

Отметим, что интересы социальных партнеров, представляющих бизнес, науку и образование, не всегда совпадают. В частности, работодатели заинтересованы в обеспечении организаций квалифицированными специалистами, необходимыми для выполнения задач в рамках достижения поставленных перед организациями целей функционирования и развития. В свою очередь, образовательные организации сталкиваются со сложностями обеспечения такой потребности вовремя и в полном объеме в виду строгой регламентации их деятельности рамками государственных образовательных стандартов в части своевременной адаптации образовательных программ к изменяющимся требованиям рынка труда. Научные учреждения, также выступая в качестве социальных партнеров, как правило, не проявляют инициативы по всесторонней интеграции, чаще взаимодействуя с работодателями в рамках научно-производственных предприятий или с образовательными организациями посредством совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР).

В связи с этим возрастает роль органов государственной власти в обеспечении условий для достижения баланса интересов социальных партнеров в процессе интеграции бизнеса, науки и образования посредством реализации идей экономики знаний в целях повышения благосостояния населения и государства, что обусловлено разными причинами, в т.ч. такими:

качественное образование должно обеспечивать подготовку квалифицированных и востребованных специалистов, которые впоследствии становятся участниками отношений общественного производства и научно-технического прогресса, обеспечивая тем самым достижение целей социально-экономической системы;

имеющиеся партнерства бизнеса и образования не всегда эффективны в силу разнонаправленности интересов, недостаточной заинтересованности в интеграции, а также безынициативности социальных партнеров;

социальные партнеры не всегда умеют выстраивать уважительные и доверительные отношения при взаимодействии по причине отсутствия соответствующих знаний, разнонаправленности сложившейся организационной культуры и пр. [257-259].

Естественно, что расширение интеграции бизнеса, науки и образования в различных организационных формах (учебно-научно-методических центров и комплексов, технопарков, бизнес-инкубаторов, исследовательских университетов, научно-производственных объединений и пр.) сопряжено с обеспечением государством соответствующих благоприятных нормативно-правовых, политических, экономических и социально-культурных условий. В данном случае представляет интерес опыт Российской Федерации в части реализации национальных проектов, которые как раз нацелены на максимальную интеграцию всех социальных партнеров по ключевым направлениям экономического и социального развития.

Для достижения национальных целей развития, определенных Президентом В.В. Путиным в 2018 году, в Российской Федерации разработаны и реализуются

национальные проекты по 12 ключевым направлениям. Сроки их реализации были установлены на период 2019-2024 годы. Как отмечают О.Б. Иванов и Е.М. Бухвальд [260, с. 40], система национальных проектов, предполагающих переход к проектному государственному и муниципальному управлению, может рассматриваться как апробация новой стратегии развития страны в разрезе экономической и бюджетной составляющих на долгосрочную перспективу. В силу действия глобальных рисков, связанных с негативными социально-экономическими последствиями пандемии COVID-19, в 2020 году национальные цели развития Российской Федерации были скорректированы и определены на период до 2030 года, что нашло отражение и в реализуемых национальных проектах [261, с. 8-18].

В контексте выдвинутого тезиса о том, что в рамках дискурсивного поля качества управления именно подготовка квалифицированных и востребованных специалистов составляет основу удовлетворения требований заинтересованных сторон, как с позиции государства, так и общества в совокупности с организациями различных сфер деятельности, в первую очередь, рассмотрим национальные проекты по направлениям развития «Человеческий капитал» и «Экономический рост» [262].

В частности, в рамках национального проекта «Образование» планируется поддерживать и повышать престиж рабочих профессий, развивая систему среднего профессионального образования, а также создавать возможности для реализации собственного потенциала и карьерного роста обучающихся и работающих граждан посредством участия в профессиональных конкурсах.

С национальным проектом «Образование» тесно связан национальный проект «Наука и университеты» (ранее «Наука»), разработанный Министерством науки и высшего образования Российской Федерации на период 2021-2030 годы [261, с. 13]. Данным проектом предусмотрена реализация четырех федеральных проектов, предполагающих формирование интеграционных научно-образовательных и научно-производственных объединений, которые планируется

стимулировать; усиление исследовательского лидерства; развитие материально-технической базы и цифровой инфраструктуры научных исследований; продвижение и повышение престижа российской науки и образования. Реализация указанных проектов предусматривает развитие региональных систем высшего образования и науки благодаря объединению ресурсов заинтересованных сторон, а также проактивный подход к подготовке специалистов в интересах различных отраслей в регионах.

В рамках национального проекта «Цифровая экономика» предусмотрено обеспечить подготовку квалифицированных специалистов в соответствии с требованиями цифровой экономики и создать новые возможности и мотивацию для граждан по освоению цифровых компетенций. Освоение цифровых компетенций предусмотрено для различных категорий граждан, включая обучающихся и работающих граждан, в т.ч. государственных служащих и научно-педагогических работников.

Благодаря участию в национальном проекте «Производительность труда» (ранее «Производительность труда и поддержка занятости») организации могут получить доступ к программе профессиональной переподготовки управленческих кадров, а также претендовать на финансовую и нефинансовую поддержку, налоговые преференции, содействие в выходе на внешние рынки, устранение административных барьеров. В контексте обеспечения качества управления отметим и такое положительное изменение в данном национальном проекте, как включение в него в 2021 году Агентства развития навыков и профессий, которое будет заниматься возрождением рационализаторства и переобучением работников.

Приведенные примеры национальных проектов наглядно демонстрируют необходимость совместных усилий всех заинтересованных сторон по поиску баланса интересов в социально-экономической системе как условие обеспечения качества управления на всех уровнях. Интеграция науки, бизнеса и образования, поддержка государства, взаимодействие организаций различных сфер

деятельности являются условием балансирования интересов в контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы.

2.3. Показатели оценки уровня качества управления организацией, ориентированные на поиск баланса интересов заинтересованных сторон

Оценка качества управления организацией предусматривает установление критериев и факторов, влияющих на его уровень, их взаимозависимость, выявление резервов повышения качества управления. Критериальная база оценки качества управления организацией, которая включает определение критериев, индикаторов и системы количественных и качественных показателей, должна формироваться с учетом сущностных характеристик понятия «качество управления» [213, с. 83].

Сущность качества управления заключается в обеспечении соответствия характеристик, присущих управлению, требованиям, которые установлены непосредственно организацией или сформированы различными заинтересованными сторонами. Такие требования (ожидания или потребности), как правило, являются общепринятой практикой организации и заинтересованных сторон, зачастую закреплены в документированной информации, могут относиться к разряду законодательных, нормативных правовых, требований к конфигурации продукции (работ, услуг) и пр. и должны быть учтены в системе управления организацией. Управляющая система, используя методологию, структуру, процесс, технику и технологию, ресурсы управления, посредством формирования и реализации механизмов управления доводит требования до управляемой системы, деятельность которой обеспечивает возможность получить требуемый результат.

Требования к качеству управления устанавливаются самой организацией исходя из имеющихся целей, с учетом действующей системы управления, отраслевой принадлежности, специфики деятельности. Поскольку организация функционирует как открытая система, в расчет также принимаются сформулированные требования заинтересованных сторон, с учетом рисков, которые могут возникнуть при невыполнении их потребностей и ожиданий. Согласно балансовой модели ресурсных отношений [183, с. 59], отношения между заинтересованными сторонами возникают для обмена ресурсами, то есть тем, что составляет для них ценность, с чем, как правило, связаны их интересы, а, следовательно, и требования. При этом желаемым является достижение баланса ресурсного обмена, при котором система отношений переходит в состояние равновесия.

С учетом этого основным критерием оценки и повышения качества управления может выступать требование соблюдения баланса интересов организации и заинтересованных сторон.

Далее более детально рассмотрим, как в организации реализуются требования в сфере качества в рамках действующей системы управления. В настоящее время объективной реальностью является предъявление высоких требований к качеству продукции, услуг, управления, что выступает основой конкурентоспособности организации, ее положительного имиджа, удержания и расширения рынков сбыта и в целом достижения устойчивого развития. В связи с этим деятельности организации в сфере обеспечения качества, создания и функционирования системы управления качеством необходимо уделять особое внимание.

Требования к системе управления качеством закреплены в международных стандартах ISO серии 9000 и соответствующих национальных стандартах [137; 154]. Научой и практикой управления наработан значительный инструментарий обеспечения выполнения этих требований с применением идей концепций TQM [1; 2; 5; 6; 127; 242; 263] и «Шесть сигм» [130; 132; 264]. И если концепция «Шесть сигм» применяется в основном для статистического контроля качества,

концепция TQM имеет более широкую сферу применения, поскольку постулирует основные принципы деятельности, ориентированной на обеспечение качества.

Учеными концепция TQM рассматривается как философия управления организацией, в основе которой лежит процессный подход к обеспечению качества продукции, услуг [5, с. 58], как отдельная стратегия развития организации, в рамках которой наряду с качеством продукции, услуг, инновационной деятельностью особое внимание отводится обучению персонала работе в новых условиях [1; 142], как способ обеспечения качества производственных процессов, в котором важная роль отводится всему персоналу организации [130; 265], как совокупность инструментов для обеспечения эффективного планирования и реализации процессов управления [6; 7].

Следует согласиться с И.В. Каблашовой, которая определяет концепцию TQM как систему научных принципов, практических методов и инструментов для анализа информации о состоянии качества процессов и их мониторинга, посредством чего обеспечивается непрерывное повышение качества и совершенствование процессов управления организациями [3, с. 69].

Поскольку концепция TQM в определенном смысле может рассматриваться как стратегия управления организацией с ориентиром на качество, при оценке качества управления целесообразно принимать во внимание принципы, на которых она базируется (Приложение Г).

Применение концепции TQM в деятельности организаций возможно только при приверженности руководителей высшего звена принципам данной концепции, демонстрации ими лидерских способностей в сфере качества. Они должны иметь широкие полномочия для донесения до работников информации о всеобщей ответственности за качество, а также для мотивации персонала и преодоления сопротивления изменениям, которое неизбежно влечет за собой создание и функционирование системы управления качеством, когда требуется пересмотр организационной структуры управления и функциональной загрузки персонала.

Внедрение системы управления качеством является стратегическим решением организации. При этом требования стандартов ISO серии 9000 применимы к организациям различного размера, типа, вида деятельности и выпускаемой продукции, услуг. Работы по созданию, внедрению и улучшению результативности системы управления качеством, направленные на увеличение удовлетворенности потребителей выполнением их требований, целесообразно проводить с использованием процессного подхода – применением в рамках организации системы процессов вместе с их идентификацией и взаимодействиями, а также управлением ими для получения желаемого результата.

В организации в системе управления качеством реализуется ряд функций, обязательными из которых являются планирование, обеспечение, контроль и улучшение качества. Они реализуются на всех этапах жизненного цикла продукции, услуг посредством цикла PDCA [154, с. 6-7], предполагающего непрерывное улучшение качества (рисунок 2.3). При этом выполнение действий в цикле PDCA может повторяться столько раз, сколько потребуется для достижения запланированного результата.

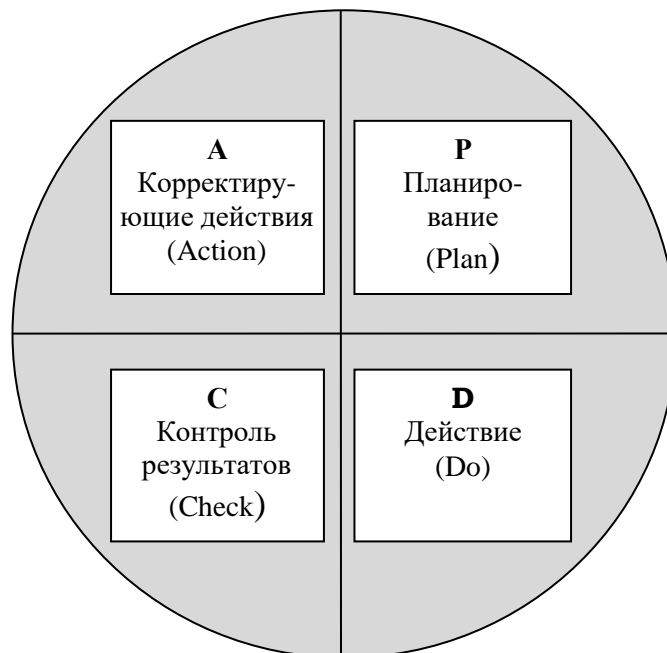


Рисунок 2.3 – Цикл PDCA [266, с. 170]

По сути, процесс управления качеством в организации как раз и представляет собой реализацию указанных выше функций при воздействии системы управления качеством на процесс производства продукции, услуг. Посредством применения процессного подхода к управлению качеством происходит организация процесса управления согласно функциям цикла PDCA, когда они выстраиваются в логическую последовательность. При этом обеспечение требуемого уровня качества на всех этапах жизненного цикла продукции, услуг рассматривается в контексте управления качеством в границах его системы (рисунок 2.4).

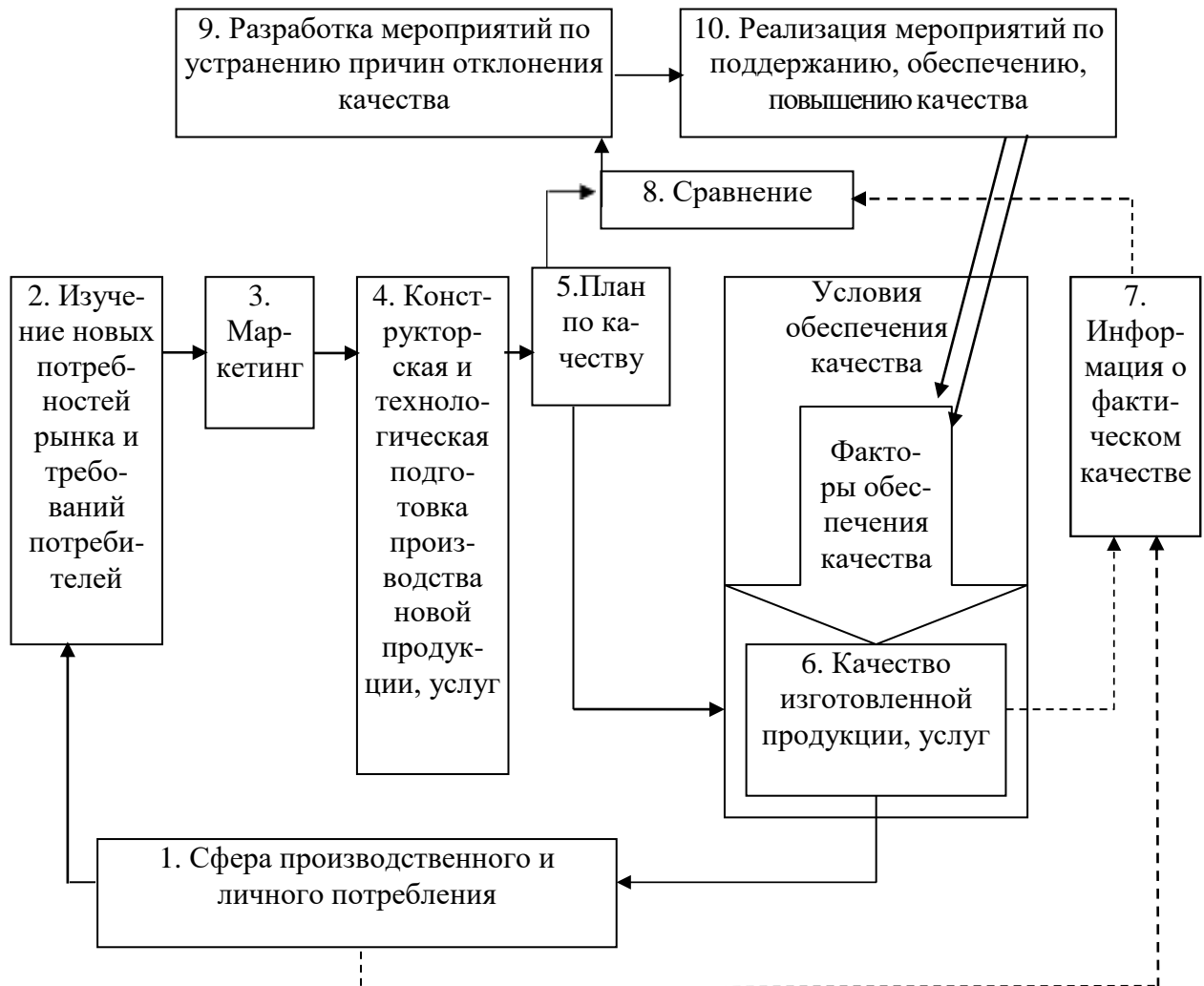


Рисунок 2.4 – Схема управления качеством в организации [составлено автором на основе [263; 266; 267]]

Стратегической целью процесса управления качеством в организации выступает постоянное совершенствование, возможность которого зависит от разработки, внедрения и реализации политики в сфере качества. Также должны реализовываться планирование, обеспечение, контроль и улучшение качества с использованием принципа проактивности в управлении.

Применив к управлению функциональный подход, выделим три сферы, в которых реализуются функции в системе управления качеством:

функции, связанные с обеспечением качества, выполняются в рамках общих функций организации на всех этапах жизненного цикла;

функции, связанные с оперативным управлением качеством, содержат корректирующие и предупреждающие действия, коррелируют с каждым отдельным этапом жизненного цикла или с их сочетанием;

функции, связанные со стратегическим управлением качеством, содержат действия по улучшению качества, охватывают все без исключения этапы жизненного цикла.

Указанные функции управления качеством упорядочиваются путем объединения в определенные «контуры управления», устанавливающие некую последовательность выполнения функций управления (процедур, операций). Это касается функций и стратегического, и оперативного характера [266, с. 171].

Также функции управления качеством могут быть рассмотрены с точки зрения административного и оперативного аспектов управления качеством. Благодаря указанным аспектам управления происходит формирование двух взаимосвязанных контуров управления – вертикальной и горизонтальной петель управления [266, с. 171]. В вертикальную петлю включаются функции, относящиеся к сфере ответственности руководящего состава высшего звена организации, выполняющие задания административного управления качеством. Содержание горизонтальной петли управления сводится к набору функций, которые выполняются в процессе оперативного управления качеством. Вертикальная и горизонтальная петли составляют полную «петлю качества» с

включением вертикальной петли, предназначенной для административного управления качеством (англ. quality management), и горизонтальной петли, предполагающей оперативное управление качеством (англ. quality control), что отвечает двум аспектам управления качеством.

Деятельностью по управлению качеством должен быть охвачен весь персонал организации, на все уровни управления должны быть возложены обязанности по управлению качеством, при этом все работы в данной сфере должно возглавлять высшее руководство. Оно (руководство) инициирует начало реализации общих функций управления в системе управления качеством.

В обязанности высшего руководства входит формулирование политики в сфере качества как стратегического уровня управления, на котором происходит планирование организации и установления целей в сфере качества. Таким образом, данные действия могут рассматриваться как часть общего процесса планирования в организации в виде формулирования высшим руководством общих намерений и направленности организации, относящихся к качеству.

Работа в сфере качества организуется на основе соответствующих целей и задач, поставленных на этапе планирования. Такая работа связана с построением структуры и обеспечением ее функционирования посредством реализации функций управления. В связи с широким охватом системой управления качеством всех сфер деятельности в организации, при ее создании и внедрении может понадобиться изменение организационной структуры. Как отмечают специалисты, такие изменения скорее будут касаться формирования проектных структур с преобладающим групповым подходом к решению различных проблем [266, с. 173]. Параллельно с этим в организации должен быть назначен представитель, который будет осуществлять непосредственное руководство системой управления качеством, нести ответственность и иметь полномочия для такой деятельности.

Еще одной общей функцией управления выступает мотивация, которая предназначена для побуждения сотрудников к эффективной деятельности

посредством формирования мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Персонал, привлеченный к каким-либо работам по управлению и обеспечению качества в рамках системы управления качеством, должен быть компетентным, т.е. иметь должное образование, профессиональную подготовку, навыки и опыт. Для этого в организации должно обеспечиваться обучение для достижения нужной компетентности, а также осведомленность персонала о целесообразности и важности своей деятельности и о своем вкладе в достижение целей в сфере качества. Также следует способствовать максимальной вовлеченности работников в деятельность в сфере качества, например, посредством создания в организациях кружков качества как одного из направлений обеспечения качества продукции, услуг, управления.

В системе управления качеством важное место отводится и реализации функции контроля. Посредством контроля можно определить, соответствует ли продукция, услуги установленным требованиям, а также имеются ли отклонения от запланированных значений до момента поставки продукции, услуг потребителю. Организация должна планировать и осуществлять процессы контроля, измерения, анализа и улучшения с целью отражения соответствия продукции, услуг, обеспечения соответствия системы управления качеством и постоянного повышения ее эффективности. Для этого необходимо определить соответствующие методы, в том числе статистические, а также сферу их использования. Для достижения указанных выше целей организация должна осуществлять оценку степени удовлетворенности потребителей, внутренний аудит, контроль и измерение процессов и продукции.

При реализации всех описанных функций в системе управления качеством целесообразно пользоваться инструментарием концепций TQM, «Шесть сигм» и пр., который совершенствуется по мере развития теории и практики управления. В контексте задач исследования остановимся подробнее на таком инструменте концепции TQM как создание в организации кружков качества.

Кружок качества – это группа людей в организации, которая на добровольных началах собирается в свободное от работы время для поиска, изучения и решения задач в сфере качества, в частности, в отношении совершенствования процессов и повышения эффективности производства (в части сокращения дефектов и уровня брака, снижения себестоимости, повышения производительности труда, безопасности выполнения процессов и т.д.).

Посредством кружков качества работники не по принуждению, а по собственной инициативе могут принимать участие в решении важных для организации задач производственного и управленческого характера. При этом на рабочих местах формируется благоприятная атмосфера на основе взаимопонимания и взаимоуважения, а в организации в целом создаются условия для выявления и реализации творческих способностей работников, что позволяет говорить о кружках качества как об инструменте развития персонала. Кроме того, у руководителей появляется возможность на основе предложений членов кружков качества корректировать подходы к управлению. Таким образом, создание в организациях кружков качества можно рассматривать как одно из направлений обеспечения качества управления, обладающее значительным мотивационным потенциалом.

Функционирование кружков качества должно осуществляться на основе планов. При этом подчеркнем, что формируемый на уровне стратегического управления план по качеству для этих целей не предназначен, он является основой деятельности всей организации в сфере качества. План по качеству представляет собой набор показателей качества, которые характеризуют продукцию, услуги. Он может содержать промежуточные показатели, которые отражают требуемые значения результатов пооперационного контроля. Наличие таких показателей в плане по качеству необходимо для текущего контроля и оценки результатов выполнения отдельных частей производственного процесса.

В то же время план деятельности кружков качества составляется на уровне оперативного управления, в нем находят отражение темы, которые будут

разрабатывать члены кружков. При этом конкретные значения показателей качества продукции, услуг в планах деятельности кружков качества не отражаются.

В силу того, что цели и задачи оперативного уровня должны соответствовать целям и задачам стратегического уровня управления, планы деятельности кружков качества также должны быть полностью согласованы с планом по качеству, разработанным в организации. Учет этой особенности при разработке планов деятельности кружков качества необходим для обеспечения реализации принципа проактивности в управлении [263, с. 225].

Участие в кружках качества опирается на принцип добровольности. Поэтому и план деятельности кружка качества базируется на предложениях и пожеланиях самих работников – членов кружка. Ограничения при выборе тем для разработки может быть вызвано различными причинами. Это может быть связано с недостатком квалификации работников, недостаточным уровнем освоения используемой при производстве продукции технологии (объективные причины), наконец, личными предпочтениями (субъективные причины).

Однако интересы организации далеко не всегда совпадают с предпочтениями и пожеланиями членов кружка качества. При составлении планов деятельности кружков качества может оказаться, что та или иная задача, в решении которой заинтересовано руководство организации, не нашла отражения в планах. В таком случае попытки волевым порядком включить эти задачи в план могут вызвать сопротивление членов кружка качества. Поэтому вопрос должен быть тщательно изучен высшим руководством или лицом, осуществляющим организацию деятельности кружков качества, и выяснена причина, которая препятствует включению в план данной задачи, что позволит найти приемлемое решение, которое может устроить все заинтересованные стороны.

Так, если причина объективная – недостаточный уровень квалификации работников, недостаточная степень понимания особенностей производственного процесса и т.д., то руководству организации следует взять на себя обязательства

по дополнительному обучению работников. Если же причина субъективна, то от руководства потребуется применение мотивационных или идеологических методы управления качеством в отношении членов кружков качества.

При управлении деятельностью кружков качества, как и в целом при управлении в организации, должен реализовываться принцип проактивности, т.е. руководители должны предвидеть наступление определенных событий и своевременно инициировать изменения в деятельности организации [263, с. 227].

Очевидно, что такая категория персонала, как рабочие, которые и являются членами кружков качества, не имеют существенной возможности предвидеть предполагаемые изменения в деятельности организации, однако руководству следует использовать все возможности, чтобы задействовать их в реализации этого вида деятельности.

Проактивность в управлении качеством достигается за счет того, что план по качеству формируется после реализации действий, связанных с изучением новых потребностей рынка и требований потребителей, маркетинговых действий, конструкторской и технологической подготовкой производства (см. рисунок 2.4). Для реализации принципа проактивности при управлении деятельностью кружков качества целесообразно передавать результаты работ, полученные на указанных этапах, для внесения соответствующих вопросов в план и предварительной их проработки. Это позволит внедрять решения в производство с меньшим количеством ошибок и эффективнее совершенствовать процессы.

Проанализированные аспекты реализации требований в сфере качества в рамках действующей системы управления необходимо учитывать при определении показателей оценки уровня качества управления организацией, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон.

В целом, при формировании структуры показателей оценки уровня качества управления организацией целесообразно использовать такие индикаторы:

1. Изменение степени удовлетворенности требований потребителей продукции, услуг, что позволяет сформировать уровень доверия среди партнеров, поставщиков и других заинтересованных сторон.

2. Изменение репутации организации среди конкурентов на рынках сбыта.

3. Рост показателей эффективности работы руководства высшего звена и, соответственно, на каждом уровне управления.

4. Рост количества вовлеченного персонала в процессы обеспечения качества.

5. Изменение основных финансово-экономических показателей.

6. Ускорение процессов принятия управленческих решений с помощью применения процессного подхода для оптимизации структуры управления и снижения функциональной нагрузки на персонал.

7. Применение проектного подхода в виде мероприятий по обеспечению повышения качества управления на разных уровнях.

Перечисленные индикаторы не будут изменяться в положительную сторону, если в организации не выполняются ряд условий по обеспечению качества управления, а именно: отсутствует стратегия развития; вовлеченность руководителей высшего звена в совершенствование бизнес-процессов низкая; не меняется организационная культура; не используются инструменты управления изменениями; высокая текучесть персонала, особенно среди руководящего состава; отсутствуют реальные статистические данные о функционировании организации в динамике.

Структура показателей оценки уровня качества управления организацией может формироваться исходя из главенствующей роли процессного подхода в решении проблем в сфере качества. В этом контексте нельзя не согласиться с мнением И. Ансоффа, который отмечает, что «...смысл понятия «качество управления» интуитивно ясен и в целом отражает уровень совершенства процессов управления...» [86, с. 14]. В то же время, когда речь идет о качестве управления, понятие «качество» требуется подвергнуть дополнительному анализу

не только с позиции исследования его сущности, но и для определения его структуры, обеспечения требуемого уровня и формирования конкретных путей повышения качества управления не только в конкретной организации, но и городе, регионе, отрасли.

Предлагается рассматривать показатели оценки уровня качества управления в соответствии с выделенными ранее группами интересов заинтересованных сторон (экономические, социальные, экологические) в рамках трех результативных групп: финансово-экономические, социальные и маркетинговые, экологические показатели (рисунок 2.5).

Структура показателей оценки качества управления должна формироваться в разрезе трех уровней бизнес-процессов. В рамках процессного подхода в организации выделяют три уровня бизнес-процессов: основной, стратегический и обеспечивающий. Интересы заинтересованных сторон оказывают влияние на каждый уровень бизнес-процессов. Естественно, три группы показателей оценки уровня качества управления объединяются в рамках одного интегрального показателя. На основании полученных результатов расчета такого показателя при необходимости должны предприниматься меры по повышению качества управления с помощью соответствующего механизма. Таким образом можно обеспечить интенсивное развитие системы управления в организации.

В рамках группы финансово-экономических показателей можно выделить более тридцати основных, в большей части это показатели, связанные с ликвидностью, прибыльностью, рентабельностью производства продукции и деятельности организации в целом, платежеспособностью, фондоотдачей, фондоемкостью, эффективностью и результативностью и др. Однако для характеристики качества управления не все из перечисленных показателей необходимы.

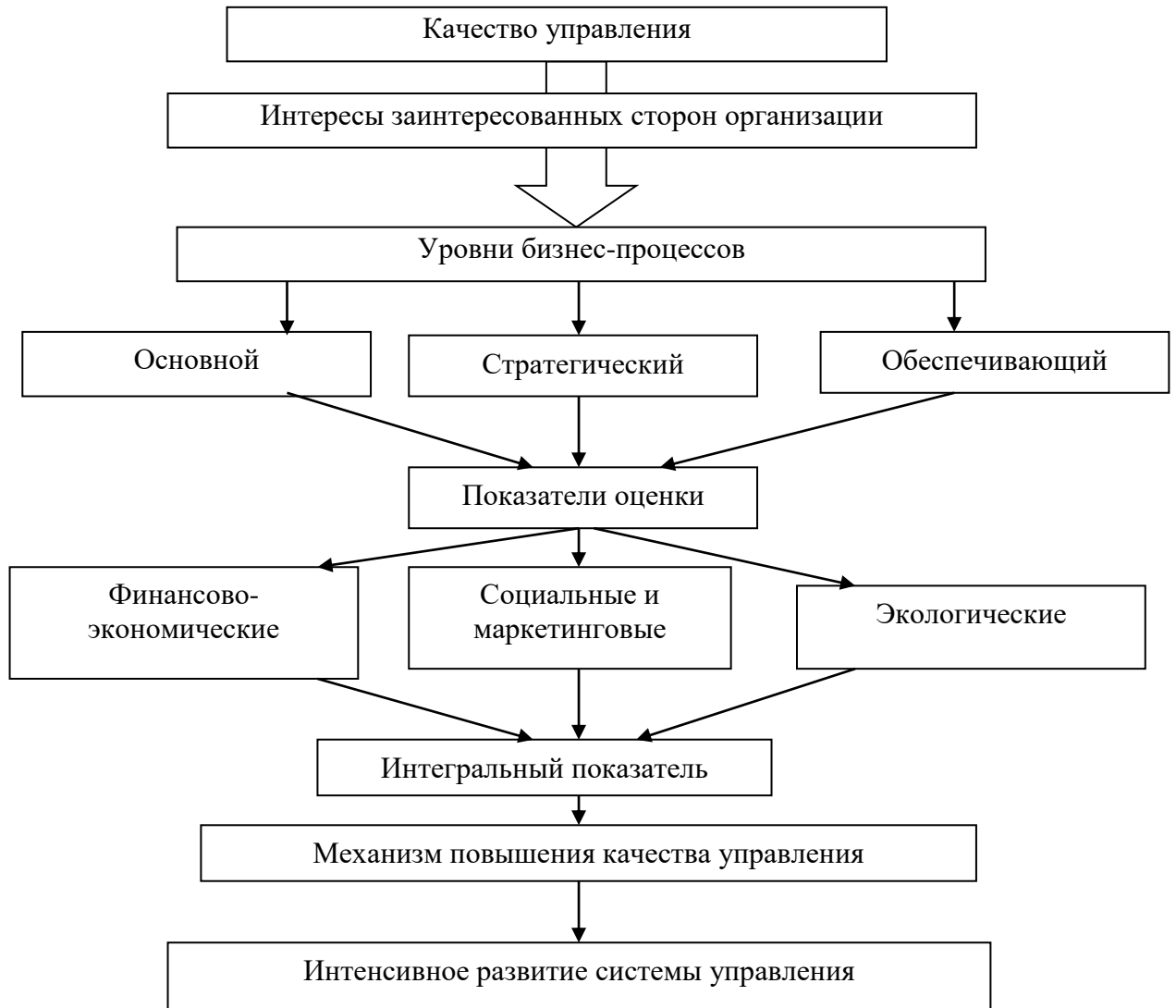


Рисунок 2.5 – Общая характеристика показателей оценки качества управления организацией [составлено автором]

В исследовании З.О. Гукасян предложено сформировать систему показателей оценки качества управления, которая характеризовала бы качество управления во взаимосвязи с экономическими интересами заинтересованных сторон [15, с. 228-233]. Данное исследование затрагивает федеральный, региональный и корпоративный уровни. Поэтому в предложенной системе показателей оценки качества управления присутствуют такие показатели, как экономические интересы в виде уровня заработной платы, дивиденды с одной акции, уровень уплаты налогов в местный бюджет, уплата таможенных пошлин. В условиях Донецкой Народной Республики можно выделить показатели на

республиканском, городском и районном уровне. В данном случае показатели оценки охватывают рост ВВП, уровень безработицы, текучесть кадров и темпы роста объемов продаж. По характеру результата З.О. Гукасян выделила только экономические, экологические и социальные показатели в виде производительности труда, снижения уровня заболеваемости, а также уровня выбросов в атмосферу. Причем уровень выбросов не трансформирован в экономический показатель в виде уплаты штрафов за выбросы и их доли в общем расходов организации. Не учитывается и возможность переработки упаковки или утилизации отходов как фактора загрязнения окружающей среды. Выделены показатели эффективности (ВВП на душу населения, фондоотдача и фондоемкость, уровень затрат в общем доходе (рентабельность)), однако не уточнено, эти показатели относятся к производству продукции, услуг или же к управлению организацией. Таким показателям может быть присущ как экстенсивный, так и интенсивный характер развития. Однако с позиции обеспечения качества управления и его потенциального повышения экстенсивный характер развития неприемлем.

Далее сформируем и обоснуем структуру показателей оценки уровня качества управления организацией, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон, в виде определенной совокупности с расстановкой их приоритетности и определением возможных границ их значений на примере коммерческой организации. Сам показатель представляется как цель, которую необходимо достигнуть, а для того, чтобы провести оценку данного показателя, он должен быть измеримым. Если показатель измерим, то на основе критериальной шкалы лицо, принимающее решение, сможет обоснованно прорабатывать мероприятия по изменению данного показателя.

Итак, первую группу показателей оценки уровня качества управления составляют финансово-экономические показатели. В данном случае для заинтересованной стороны (учредитель или собственник организации) интересны показатели результативности и эффективности в виде соотношения результатов деятельности с затратами, связанными с достижением данных результатов.

Следует учитывать информационную оставляющую в процессах управления организацией. Так, наличие CRM-системы и постановки задач в рамках отдела продаж в дистанционном формате свидетельствует об эффективной реализации функций управления. Наличие CRM-системы позволяет тщательнее проводить анализ результативности деятельности всей организации, а также выявлять причины отклонений и несоответствий фактических показателей, определять причинно-следственные связи в системе управления организацией.

Важно учесть и степень достижения поставленных целей или выполнение плановых показателей по отношению к фактическим. Данный показатель в долевым соотношении характеризует деятельность управленческих кадров и описывает умение планировать ресурсы с пониманием причинно-следственных связей, без которых невозможно достижение поставленных целей в системе управления в целом.

В целях обеспечения устойчивого развития организации важны расходы на инновации, для чего формируется рисковый фонд или венчур. Средства таких фондов направляются на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. В условиях становления экономики Донецкой Народной Республики наличие в организациях такого фонда свидетельствует о стратегически нацеленном руководстве, ориентированном на удержание и упрочение конкурентных позиций и развитие.

Следующие два показателя характеризуют результативность функционирования в организации системы управления качеством и представлены уровнем качества продукции, услуг (в виде доли рекламаций в общем объеме продаж) и уровнем качества организации производства (в виде доли брака в общем объеме произведенной продукции).

Вторая группа показателей обозначена как социальные и маркетинговые. В настоящее время успех деятельности организаций в отношении взаимодействия с заинтересованными сторонами, в частности, с потребителями, напрямую связан с доступностью в сети Интернет. Также должна быть обеспечена обратная связь от заинтересованных сторон (потребителей, поставщиков, сотрудников, акционеров,

учредителей организации), чтобы получать информацию о степени удовлетворенности их требований. Как показатель в данном случае следует выделить долю жалоб в общем объеме обращений. В современных условиях управленческим кадрам необходимо понимать, на каком уровне узнаваемости и обратной связи с потребителем находится организация. Поэтому необходимо использовать интегральный показатель для анализа официального сайта организации и условий использования социальных сетей при продвижении продукции, услуг, формировании и улучшении имиджа организации, а также получении эффективной обратной связи от заинтересованных сторон. Для интегрального показателя и определения нормативной его составляющей необходимо использовать процедуру экспертного опроса.

Такой показатель качества управления бизнес-процессами как автоматизация процесса принятия управленческих решений характеризует меру достижения цели. В таких системах при всестороннем анализе в кратчайшие сроки лицо, принимающее решение, должно понимать, какие дальнейшие действия следует предпринимать. Следующим и взаимосвязанным показателем является гибкость в принятии решения – оценка и наличие ценностей организации. Ценности организации прописываются в стратегии, их придерживаются в рамках внутренних регламентов. Естественно, понимание стратегических целей с системой сбалансированных показателей позволяет быстро принимать решения с ориентиром на достижение устойчивого развития организации.

Правильность принятых управленческих решений опирается на опыт работы управленческих кадров, и чем больше в организации работников, знающих свое дело, тем качественнее и эффективнее реализуются все функции управления. Помимо опыта управленческим кадрам необходимо постоянно быть в курсе новых инструментов и технологий управления, для чего важно анализировать уровень их квалификации и регулярно повышать их квалификацию. Опыт и уровень квалификации отражается на умении принимать управленческие решения с учетом потенциальных рисков. Для этого

руководителю в рамках своих полномочий необходимо понимать и выявлять различного рода опасности, которые могут привести к определенным негативным последствиям, оценивать вероятность появления таких рисков и уровень ущерба в случае возникновения опасности. Такие риски руководитель должен ранжировать и разрабатывать методы их снижения до минимального уровня для недопущения срыва реализации принятых управленческих решений. Именно поэтому уровень квалификации и опыт работы управленческого кадров существенно влияет на качество управления организацией в целом.

В любой организации существует огромное количество связей между элементами системы управления, которые, по сути, и обеспечивают ее функционирование. Такие связи во многом зависят от персонала организации с набором знаний, умений и навыков. Появление причинно-следственных связей в системе для достижения целей оказывает значительное влияние на качество управления, поэтому текучесть персонала может нарушать внутренние связи с проявлением функциональной перегрузки одной должности в момент поиска и введения в должность нового сотрудника. Нарушение внутренних связей в системе управления организаций из-за высокого коэффициента текучести персонала влечет за собой невыполнение планов производства и реализации продукции, услуг, снижение уровня качества продукции, услуг и, как следствие, снижение качества управления организацией.

Для достижения целей организации на всех уровнях управления должна функционировать система мотивации. Немотивированные сотрудники без перспективы не способны реализовывать свои функции и достигать поставленных целей. Поэтому в организациях, с учетом основных положений теории мотивации, должна быть сформирована система мотивации, ориентированная на результат. Так, система ключевых показателей эффективности КРІ, интегрированная в систему мотивации, которая описана и прозрачна для расчетов в рамках должностных инструкций, обеспечивает достижение результатов, тем самым способствует повышению качества управления. Кроме этого, совместно с системой мотивации реализация принципов КСО позволяет удовлетворять

требования самого персонала и иных заинтересованных сторон в условиях эффективного расширенного воспроизводства с ориентиром на создание товаров с большей ценностью. Именно ценность товара, по сути, является стоимостной и психологической оценкой удовлетворения потребностей потребителя. Но добиться такого уровня ценности возможно при условии корректировки экономических факторов в виде эластичности цены и производственных издержек. Именно социальная ответственность позволяет повысить ценность товара с учетом улучшения наиболее важных для потребителя характеристик: качество и цена, что оказывает существенное влияние на уровень конкурентоспособности организации и качество управления. Причем в данном случае важно сбалансировать экономические интересы производителя и потребителя продукции, услуг. Такой баланс может быть достигнут в случае прироста ценности продукции, услуги большего, чем прирост соответствующей цены. В то же время прирост цены должен превышать прирост производственных и маркетинговых расходов.

Совершенствование продукции, услуг – важный элемент системы управления качеством и требование потребителей, особенно в условиях конкурентной внешней среды. Для совершенствования продукции, услуг на практике реализуются различные стратегии:

увеличение ценности без роста издержек за счет корректировки сырьевой базы или технологической составляющей;

увеличение ценности за счет применения патентов, приобретенных или разработанных самостоятельно;

переход на изготовление нового вида продукции, услуг с увеличением издержек и цены.

С целью реализации обозначенных стратегий необходимо создать определенные условия для инновационного развития. Причем в первых двух случаях усилия направляются на развитие внутренних факторов, а в третьем – на внешние факторы. Для этого необходимо наличие патентов, приобретенных или разработанных самостоятельно. Для разработки новых технологических решений

и дальнейшего их патентования инженерным кадрам, технологам необходимо определенное время для исследований. В данном случае следует выделить долю инженерных кадров, которые получают возможность использовать до 10-15% рабочего времени на поисковые и научные работы для дальнейшей презентации в кружках качества. Наличие или отсутствие кружков качества также оказывает существенное влияние на качество управления организацией.

Для понимания действий, связанных с реализацией сотрудниками функциональных обязанностей, необходима организация внутреннего документооборота в виде регламентов и стандартов, описывающих бизнес-процессы организации.

Любые производственные процессы могут подвергать риску здоровье и жизнь персонала. Организация производства с соблюдением норм противопожарной безопасности и охраны труда позволяет сводить на нет такой показатель как количество травм, полученных на производстве.

Инструменты бенчмаркинга позволяют выделить сильные и слабые стороны в процессах управления или сформировать эталон, к которому необходимо стремиться. Для анализа важно понимать, проводит ли управленческий персонал сравнение показателей и результатов собственной деятельности с нормативными (эталонными).

Третья группа показателей сформирована нами по экологическому признаку. Так, доля штрафов за загрязнение окружающей среды в общем объеме расходов при построении взаимоотношений с заинтересованными сторонами, например, с Государственным комитетом по экологической политике, должна быть минимизирована. Кроме того, организации, использующие возможности для переработки упаковки или утилизации отходов, существенно улучшают имидж среди заинтересованных сторон.

Далее выделим принципы, на основе которых формируются показатели оценки уровня качества управления в организации:

1. Структура показателей может меняться в зависимости от стратегии организации и характера протекания основных бизнес-процессов. Набор

показателей должен отражать условия, в которых функционирует анализируемая организация. Универсальность является важнейшим признаком построения математической модели оценки уровня качества управления.

2. Информативность показателя представляется, исходя из полученных данных, характеризующих показатель в динамике минимум за последние три года, и подразумевает отражение того, как функционирует организация в конкретных условиях.

3. Наличие как отрицательного, так и положительного показателя. Например, наличие кружков качества, с одной стороны, свидетельствует о том, что руководство заботится об уровне качества продукции, услуг, но и их отсутствие не говорит об обратном. В нашем случае данный показатель говорит о приоритетности и стремлении руководителей высшего звена применять современные управленческие практики, организовать работу так, чтобы производство продукции, услуг соответствовало требованиям потребителей и действующим стандартам.

На основе сформированного концептуального подхода к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией и анализа реализации требований в сфере качества в рамках действующей системы управления можно определить структуру показателей оценки уровня качества управления организацией, направленную на результативность использования всех видов ресурсов.

Что касается первоначальных показателей оценки уровня качества управления организаций, следует отметить, что они были выбраны, учитывая возможность получения статистической информации для их расчета и информационную достаточность описания. Структура и условные обозначения выбранных первоначальных показателей, описывающих в комплексе процессы, характеризующие качество управления организацией, представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели оценки уровня качества управления организацией
[структурировано автором]

Наименование показателя	Обозначение
1	2
Финансово-экономические показатели	
Наличие CRM-системы <i>(да или нет)</i>	$K_{1}^{(1)}$
Степень достижения поставленных целей (или выполнения плановых показателей по отношению к фактическим) <i>(доля, перевыполнение или невыполнение по итогу года)</i>	$K_{2}^{(1)}$
Показатели эффективности (как соотношение результатов деятельности организации с затратами, связанными с достижением данных результатов) <i>(доля)</i>	$K_{3}^{(1)}$
Доля прибыли, которая формирует рисковый фонд или венчур (направляемая на НИОКР) <i>(доля)</i>	$K_{4}^{(1)}$
Уровень качества продукции, услуг <i>(доля рекламаций в общем объеме продаж)</i>	$K_{5}^{(0)}$
Уровень качества организации производства <i>(доля брака в общем объеме произведенной продукции)</i>	$K_{6}^{(0)}$
Социальные и маркетинговые показатели	
Узнаваемость организации и ее имидж в сети Интернет <i>(интегральный показатель по сайту и социальным сетям) (%)</i>	$K_{7}^{(1)}$
Автоматизация процесса принятия управленческих решений (с учетом наличия электронной системы планирования) <i>(да или нет)</i>	$K_{8}^{(1)}$
Гибкость в принятии управленческих решений (оценка и наличие ценностей организации) <i>(имеются или нет в рамках утвержденной стратегии)</i>	$K_{9}^{(1)}$
Опыт работы управленческих кадров <i>(доля управленческого персонала высшего и среднего звена, который имеет опыт работы на управленческой должности менее 5 лет)</i>	$K_{10}^{(0)}$
Уровень квалификации управленческих кадров <i>(доля управленческого персонала высшего и среднего звена, не имеющего профильного образования)</i>	$K_{11}^{(0)}$
Коэффициент текучести персонала <i>(доля уволенных в среднесписочном составе)</i>	$K_{12}^{(0)}$
Реализация принципов корпоративной социальной ответственности <i>(реализуются или нет)</i>	$K_{13}^{(1)}$
Количество патентов, приобретенных или разработанных самостоятельно <i>(количество по итогу года)</i>	$K_{14}^{(1)}$
Применение инструментов бенчмаркинга <i>(проводятся ли сравнения или нет)</i>	$K_{15}^{(1)}$
Наличие обратной связи от заинтересованных сторон (потребители, поставщики, сотрудники, акционеры, учредители организации) <i>(доля жалоб в общем объеме обращений)</i>	$K_{16}^{(1)}$
Наличие кружков качества <i>(доля персонала, входящего в штатную численность)</i>	$K_{17}^{(1)}$

Продолжение таблицы 2.3

1	2
Доля инженерных кадров (технологов), которые получают возможность использовать до 10-15% рабочего времени на поисковые и научные работы (для дальнейшей презентации в кружках качества) (доля работников в общей штатной численности)	$K_{18}^{(1)}$
Действие системы ключевых показателей эффективности КРІ (интегрированной в систему мотивации). Описание системы прозрачно и изложено в рамках должностных инструкций (да или нет)	$K_{19}^{(1)}$
Наличие внутренних документов, стандартов, описывающих бизнес-процессы (да или нет)	$K_{20}^{(1)}$
Количество травм, полученных на производстве (количество)	$K_{21}^{(0)}$
Экологические показатели	
Доля штрафов за загрязнение окружающей среды в общем объеме расходов (доля)	$K_{22}^{(0)}$
Возможность переработки упаковки или утилизации отходов (да или нет)	$K_{23}^{(1)}$

Представленные в таблице 2.3 показатели оценки уровня качества управления структурированы в соответствии с выделенными ранее группами интересов заинтересованных сторон (экономические, социальные, экологические) в рамках трех результативных групп. При этом данные показатели обозначены как $K_{i^{(*)}}$, где $i = \overline{1, n}$ – номер показателя, (*) – индикатор сравнения:

$$(*) = \begin{cases} 1, & \text{если показатель "мотивационный"}; \\ 0, & \text{если показатель "демотивационный"} \end{cases} \quad (2.1)$$

Чем большее значение принимает «мотивационный» показатель, тем лучше, и, наоборот, наименьшее значение «демотивационного» показателя является лучшим.

Далее будем называть значение показателя эталонным, если оно является лучшим среди значений по всем организациям. Таким образом, эталонные значения «мотивационных» показателей будут определяться наибольшими из приведенных значений показателей по всем организациям в течение периода времени t , а эталонные значения «демотивационных» показателей, напротив, будут принимать наименьшие по всем организациям за тот же период.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, сформирована структура показателей оценки уровня качества управления организацией, направленная на результативность использования всех видов ресурсов, которая учитывает трехкомпонентную структуру мотивационных и демотивационных факторов (финансово-экономических; социальных и маркетинговых; экологических) в системе управления, ориентированных на поиск баланса заинтересованных сторон. Данная структура показателей является основой для последующей разработки и апробации методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления организацией.

Отметим, что перечень конкретных первоначальных показателей оценки уровня качества управления зависит от действующей в организации системы управления, ее отраслевой принадлежности, специфики деятельности, количества и требований заинтересованных сторон и т.д.

Проведение оценки уровня качества управления с использованием предложенной структуры показателей, сформированной с учетом требований, установленных самой организацией или различными заинтересованными сторонами, будет способствовать достижению баланса интересов и обеспечению результативности и эффективности работы организации.

Выводы по главе 2

Для оценки качества управления выделены общетеоретические методы: анализ, синтез, дедукция, индукция, аналогия, абстрагирование. Отдельное внимание следует уделить применению методов экономико-математического моделирования и статистического анализа. Применение таких методов исследования при оценке качества управления организацией обосновывается тем,

что любые экономические процессы подвергаются воздействию случайных событий (факторов) с определенной вероятностью и непредсказуемым результатом.

При анализе и оценке качества управления особое внимание следует обратить на уровни управления. Высший уровень связан с применением системы сбалансированных показателей, на уровне тактического управления важно наличие ключевых показателей эффективности, на оперативном уровне применяется процессный подход к оценке бизнес-процессов. Качество управления также следует измерять в виде наличия определенных навыков и компетенций у руководящего состава организации с применением методов сравнения. Относительно оценки мотивации и культуры поведения персонала в организации необходимы методы социологического исследования. Применение инструментов бенчмаркинга позволяет сравнить достижение различных показателей с эталоном.

Для недопущения бессистемного использования научных методов для оценки качества управления предложен комплексный метод оценки уровня качества управления, включающий четыре блока показателей: целевой, основных финансово-экономических показателей, оценки сотрудников, оценки требований заинтересованных сторон. Блоки показателей, используемых в рамках комплексного метода, как структурные элементы, являются универсальными для организаций различных сфер деятельности и отраслей промышленности. Однако наполнение каждого блока показателями должно осуществляться с учетом специфики отрасли промышленности и сферы деятельности организации. Существенное влияние на блоки показателей оказывает сама модель управления организацией, а результаты оценки по каждому блоку в комплексе характеризуют уровень качества управления.

Комплексный метод оценки предполагает прохождение шести этапов: определяются цели и условия функционирования объекта оценки; формируется информационная база; составляется общая схема системы управления; исследуются взаимосвязи и обусловленности отдельных составляющих,

показателей и факторов производства; строится модель системы управления; производится оценка результатов деятельности.

Исходя из понимания структуры методов оценки качества управления, анализа теории заинтересованных сторон и концепции TQM в контексте действующей модели управления, которая трансформируется под воздействием глобальных рисков, сформирован концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией.

Отмечено, что именно подготовка квалифицированных и востребованных специалистов в контексте представленного концептуального подхода составляет основу удовлетворения требований заинтересованных сторон, как с позиции государства (законодательной и исполнительной власти), так и общества в совокупности с организациями различных сфер деятельности.

Выделены принципы, на основе которых формируются показатели оценки уровня качества управления в организации: структура показателей может меняться в зависимости от стратегии организации и характера протекания основных бизнес-процессов; информативность показателя представляется, исходя из получения данных, характеризующих показатель в динамике минимум за последние три года; наличие как отрицательного, так и положительного показателя.

Предложена структура показателей оценки уровня качества управления в разрезе трех уровней бизнес-процессов. Первая группа показателей оценки качества управления укрупнена в рамках финансово-экономического блока. В данном случае для заинтересованной стороны (учредитель или собственник организации) интересны показатели результативности и эффективности в виде соотношения результатов деятельности организации с затратами, связанными с достижением данных результатов. Вторая группа показателей обозначена как социальные и маркетинговые. Третья группа показателей сформирована по экологическому признаку.

Данная структура показателей оценки уровня качества управления организацией направлена на результативность использования всех видов ресурсов и учитывает трехкомпонентную структуру мотивационных и демотивационных факторов в системе управления, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон.

Перечень конкретных первоначальных показателей оценки уровня качества управления зависит от действующей в организации системы управления, ее отраслевой принадлежности, специфики деятельности, количества и требований заинтересованных сторон и т.д.

Основные положения второй главы опубликованы в работах [212-214; 234; 236; 243; 263].

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

3.1. Современное состояние нормативного обеспечения оценки качества управления организациями

В современных условиях хозяйствования, по мнению экспертов [268], управление в организациях стран СНГ существенно отстает от организаций в странах ЕС, США или Японии, которые являются прямыми конкурентами. Согласно данным зарубежных источников с 2010 года по 2021 год наиболее успешными зарубежными организациями было вложено в модернизацию своего управления более 30 млрд долл., что привело к их стремительному технологическому и экономическому развитию.

Кроме этого часть организаций, которые развиваются в рамках экономического пространства СНГ, используют устаревшие структуры управления, выстраивая все бизнес-процессы на директивной основе. Такой подход показывает свою эффективность среди руководителей высшего звена, которые представлены поколением старше шестидесяти лет. Однако в своей работе такое поколение руководителей не учитывает особенности управления разными возрастными группами, которые значительно отличаются в современных условиях.

На смену возрастному руководству пришло новое поколение управленцев, которым важно не только знать свои обязанности, но также понимать, как, почему и зачем им нужно их выполнять. Более молодое поколение руководителей использует демократический стиль управления с четким делегированием полномочий и ответственности. В данном случае важна основная цель, на

достижение которой трудится весь коллектив, причем каждый сотрудник в организации понимает свою часть в данной цели.

Сегодня организации демонстрируют значительный рост по результативным показателям в сфере информационных технологий и сырьевом бизнесе. В первом случае рост продаж и появление новых организаций в информационной среде связан с приоритетностью развития данной отрасли в развитых странах. Во втором случае результативность организаций связана не с совершенствованием методов управления, а с ростом мировых цен на продукцию сырьевых отраслей (нефть, природный газ, древесина, торф и пр.). Даже в условиях международных санкций против Российской Федерации ресурсные организации получают сверхприбыли. Однако упор на рост цен и дешевизна рабочей силы имеют пределы, и такой результат не всегда можно считать следствием качественного управления, которое также меняется под воздействием определенных факторов, среди которых:

требование потребителей относительно уровня качества продукции, которое должно соответствовать утвержденным стандартам;

действующая структура управления не позволяет гибко реагировать на изменение внешней среды, в частности, на действия конкурентов, которые выпускают более качественную продукцию;

значительные расходы поставщиков сырья, связанные с ростом логистических расходов при поставке для производственных организаций. Также сами организации могут отказать в приеме сырья в связи с несоответствием требованиям к его качеству и пр. [269, с. 134].

Выполнение данных требований актуализирует рассмотрение вопроса нормативного обеспечения оценки качества управления, которое становится основой достижения требуемого уровня качества в целях устойчивого развития организаций с ориентиром на выпуск конкурентоспособной продукции, услуг. Значительную роль в таком обеспечении играют внутренние регламенты, стандарты, а также прописанные управленческие бизнес-процессы. Разнообразие

нормативного обеспечения качества управления и его оценки требует структурирования с позиции внешней и внутренней среды организации.

Как отмечал Р.А. Фатхутдинов, объективно необходимым при разработке, функционировании и развитии систем управления является применение обоснованных требований, изложенных в соответствующих нормативных документах. Такие документы могут разрабатываться на разных уровнях: межгосударственном (международном), государственном, региональном или муниципальном, на уровне организации [270, с. 219]. На вершине иерархической структуры нормативных документов находятся межгосударственные. Эти документы регламентируют вопросы глобальные, значимые для всех людей в плане экологизации деятельности, сохранения мира, обеспечения безопасности продукции и услуг, стандартизации, соблюдения прав человека и пр. На государственном уровне нормативные документы призваны конкретизировать и развивать вопросы, регламентированные на более высоком, межгосударственном уровне, и т.д. При этом не должно быть противоречия нормативных документов нижестоящего уровня документам вышестоящего уровня.

Иерархическая структура нормативного обеспечения систем управления позволяет унифицировать, взаимозаменять и способствовать преемственности отдельных вопросов, связанных с управлением, которые регламентированы на верхнем уровне, для нижестоящего уровня. Если же такие вопросы не урегулированы на межгосударственном уровне, страны должны подходить к их решению самостоятельно, что может быть сопряжено с дополнительными расходами, сужением интеграционных процессов, низким качеством принимаемых решений.

Нормативное обеспечение качества управления и его оценки основывается на опыте различных страны и научных школ и представлено, в первую очередь, нормативными правовыми актами и нормативными документами (в т.ч. стандартами различных уровней, регламентами и пр.). Целью нормативного правового акта как официального документа установленной формы, принятого правотворческим органом, является установление, изменение и отмена правовых

норм. В нормативном документе устанавливаются особенности отдельных видов деятельности или их результатов, а также правила, принципы, на основе которых такая деятельность осуществляется.

Следует отметить, что сегодня имеет место унификация широкого круга вопросов управления в мировом масштабе для всех уровней управления. Например, в сфере качества Международной организацией по стандартизации (ISO) разработан ряд стандартов, которые должны быть аутентичными и могут быть применимы в организациях различных сфер деятельности. Вместе с тем, часть вопросов, например, касающаяся понятийно-категориального аппарата в сфере управления в целом и качества управления в частности, в мировом масштабе не унифицирована, что может затруднять обеспечение взаимозаменяемости и/или интеграции систем управления.

В нормативных документах закладываются основные понятия в сфере качества и выбора элементов системы управления качеством. Для этого приняты международные стандарты ISO серии 9000, которые включают в себя значительный теоретический базис и учитывают опыт многолетнего практического применения. Такое заключение сделано на основе системного анализа данных стандартов [137; 154]. Однако указанное нормативное обеспечение закладывается на уровне основных и обеспечивающих процессов, затрагивая стратегический уровень не в полной мере.

С позиции руководящего состава организаций законодатели трендов и новаторы, как правило, первыми поднимаются с одной ступени на другую, изменяются и растут, становясь примерами для подражания. Обратную сторону этой медали хорошо описывает гипотеза об организациях, которые не смогли шагнуть на новый уровень и прекратили свою деятельность, несмотря на то, что у них были талантливые сотрудники и нужные ресурсы. Инвесторы на современном этапе создания новых организаций детально изучают их ценности, прежде чем вложить средства. Корпоративные идеалы играют ключевую роль в том, сумеет ли организация выжить и развиваться или же прекратит существование, несмотря на качественную продукцию, услуги.

Руководство организаций, готовое мгновенно меняться и адаптироваться к новым условиям, обойдет всех конкурентов. Те, у кого таких качеств нет, проиграют в конкурентной борьбе. Именно ценности позволят организации сделать шаг вперед или назад, поскольку они определяют, готов ли коллектив организации развиваться или будет сопротивляться изменениям. В таких компаниях Кремниевой Долины, как Apple, Google, Facebook или Amazon, используют менторский стиль управления. В его основе лежат регулярные встречи «один на один». Там сотрудники не ждут, когда руководитель придет с проблемой, они способны сами увидеть ее и успешно решить [268].

В исследовании И.Н. Новокуповой и Ш.З. Мехдиев отмечается, что поставщики сырья и материалов для дальнейшей переработки в готовую продукцию другой организацией становятся взаимозависимыми. Но в контексте теории заинтересованных сторон баланс интересов заключается в расширении возможностей в создании ценности. Реализация такого подхода при поиске баланса интересов между организацией и поставщиками сырья позволяет быстрее реагировать на изменения во внешней среде, обеспечить качество продукции на высоком уровне, которое удовлетворит требования потребителей [8, с. 35-47].

В этой связи отметим, что в части нормативного обеспечения вопросов, связанных с качеством продукции, услуг, управления и его оценкой важно правовое регулирование этих аспектов посредством определенных нормативных правовых актов. Правовое обеспечение развития экономики Донецкой Народной Республики предполагает создание надлежащей системы правового регулирования экономических отношений, представляющей основу экономического законодательства, которое в настоящее время формируется, по сути, заново для обеспечения адекватного урегулирования этих отношений. Такая система должна быть представлена законодательством, отвечающим современным экономическим потребностям, а также обеспечивающим:

четкое понимание его целей, задач и принципов;

максимальное использование технико-юридических средств совершенствования этого законодательства;

согласованность между законодательными актами и отдельными их нормами;

недопущение фрагментарного урегулирования отношений в отраслях и секторах экономики и т.д.

Так, вопросы оценки качества продукции, услуг в системе управления должны рассматриваться с учетом стандартизации. Понятие стандартизации закреплено в нормативных правовых актах. В частности, в ст. 2 Федерального закона Российской Федерации от 29 июня 2015 года № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» стандартизация определена как «...деятельность по разработке (ведению), утверждению, изменению (актуализации), отмене, опубликованию и применению документов по стандартизации и иная деятельность, направленная на достижение упорядоченности в отношении объектов стандартизации» [271]. В Донецкой Народной Республике подобный нормативный правовой акт разрабатывается [272]. Благодаря разработке комплекса стандартов на сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие, а также на готовую продукцию, услуги, базирующихся на установленных нормативно-технических требованиях и показателях качества, представляется возможным обеспечить качество продукции на требуемом уровне, что характеризует результативность системы управления качеством и свидетельствует о достаточном уровне качества управления в организации.

Должно осуществляться правовое регулирование отношений в области установления, применения и исполнения обязательных требований к продукции и связанным с ней процессам жизненного цикла – техническое регулирование по трем направлениям деятельности организации:

по определению требований к объектам технического регулирования с помощью технических регламентов;

по стандартизации на добровольной основе требований к объектам технического регулирования (реализуется через разработку и утверждение стандартов);

деятельность по подтверждению соответствия – правовое регулирование в области оценки соответствия.

В Донецкой Народной Республике Закон «О техническом регулировании» разрабатывается [273], при этом анализ положений законопроекта свидетельствует о том, что концепция рассматриваемого проекта нормативного правового акта основана на положениях Федерального закона Российской Федерации от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ «О техническом регулировании» [274], что соответствует избранному Донецкой Народной Республикой курсу на гармонизацию собственного законодательства с законодательством Российской Федерации.

Объектами технического регулирования являются: продукция (готовые изделия, сырье, природное топливо, материалы); услуги; процессы на отдельных этапах жизненного цикла продукции, которые могут создать риск возникновения опасностей. Итогом технического регулирования является утверждение технического регламента в виде документа, который содержит обязательные требования к производству продукции (методы, правила эксплуатации, хранение, транспортировка). Технические регламенты в условиях становления экономики Донецкой Народной Республики утверждаются на разных уровнях управления следующими документами:

международный договор Российской Федерации, который ратифицирован в установленном порядке;

законы Российской Федерации;

Указ Главы Донецкой Народной Республики;

Постановление Правительства Российской Федерации.

Технические регламенты принимаются в целях: защиты жизни или здоровья граждан; имущества физических или юридических лиц от риска возникновения различных опасностей; обеспечения безопасности зданий и сооружений; охраны окружающей среды, жизни или здоровья животных, растений; предупреждения действий, вводящих в заблуждение потребителей.

При исследовании вопросов, связанных с качеством, необходимо учитывать наличие нормативного обеспечения прав потребителей. Так, в России действует Закон Российской Федерации от 07 февраля 1992 года № 2300-1 «О защите прав

потребителей», которым урегулированы отношения между потребителями и производителями, продавцами товаров, услуг, зафиксированы права потребителей в части получения качественных и безопасных для жизни и здоровья товаров, услуг, информации о них и их производителях, а также защиты прав потребителей на уровне государства и общества [275]. В Донецкой Народной Республике вопросы защиты прав потребителей оказались в поле зрения органов государственной власти в самом начале становления экономики Республики. Это выразилось в принятии Закона Донецкой Народной Республики от 05 июня 2015 года № 53-ІНС «О защите прав потребителей» [276]. Действие такого рода документов, на наш взгляд, может формировать положительную характеристику качества управления на уровне государства и способствовать повышению качества жизни населения.

Также следует отметить и тот факт, что Уголовный кодекс Донецкой Народной Республики включает ряд статей, касающихся преступлений в сфере качества:

заведомо ложная реклама. Использование в рекламе заведомо ложной информации наказывается штрафом в размере от двухсот до пятисот минимальных размеров оплаты труда, либо арестом на срок от трех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет;

обман потребителей. Введение покупателей в заблуждение наказывается штрафом в размере от ста до двухсот минимальных размеров оплаты труда, либо исправительными работами на срок от одного года до двух лет;

сокрытие информации об обстоятельствах, создающих опасность для жизни и здоровья людей. Такая деятельность карается штрафом в размере до трехсот тысяч рублей, либо лишением свободы на срок до двух лет с лишением права занимать определенные должности на срок до трех лет;

выпуск или продажа товаров, выполнение работ или оказание услуг, не отвечающих требованиям безопасности. Предусматривает наказание в виде штрафа в размере до трехсот тысяч рублей, либо лишением свободы на срок до двух лет [277].

В контексте оценки качества важным является и правовое регулирование единства измерений. В Федеральном законе Российской Федерации от 26 июня 2008 года № 102-ФЗ «Об обеспечении единства измерений» зафиксирована нацеленность на защиту прав и интересов граждан, общества и государства в части негативных последствий недостоверных результатов измерений и обеспечение их получением объективных, достоверных и сопоставимых результатов измерений [278]. В Донецкой Народной Республике правовому обеспечению единства измерений также уделяется внимание, разработан проект Закона «Об обеспечении единства измерений», что свидетельствует о важности данного вопроса для становления экономики Республики [279].

Для применения стандартов в организации необходимо учитывать специфику ее функционирования и структурировать стандарты по направлениям: основополагающие процессы; продукция и услуги; методы контроля, испытаний, измерений, анализа. Анализ нормативного поля Российской Федерации позволил установить, что в настоящее время в Российской Федерации согласно ст. 2 Федерального закона Российской Федерации от 29 июня 2015 года № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» в национальной системе стандартизации разрабатываются и применяются такие документы: национальный стандарт Российской Федерации (далее – ГОСТ Р), включая основополагающий и предварительный национальные стандарты, стандарт организации (далее – СТО), в т.ч. технические условия (далее – ТУ) [271].

В целом нормативные документы призваны не только добиться выполнения единых требований при производстве продукции, услуг, их применение в деятельности организаций позволяет осуществлять функцию контроля отклонений фактических параметров от установленных значений, а также проводить оценку соблюдения таких требований.

Необходимо отметить, что несмотря на отмену в 2019 году добровольной сертификации в системе ГОСТ Р, обязательная сертификация в данной системе, проводимая в несколько этапов [280], по-прежнему охватывает продукцию, на которую распространяется действие Постановления Правительства Российской

Федерации от 23 декабря 2021 года № 2425, которое вступит в силу с 1 сентября 2022 года и будет действовать до 01 сентября 2028 года, за исключением отдельных положений, вступающих в силу в иные сроки [281]. Результатом прохождения процедуры обязательной сертификации ГОСТ Р является получение сертификата соответствия, который подтверждает безопасность продукции в соответствии с установленными стандартами. Выбор схемы сертификации зависит от вида продукции и объема партии, на которую заявитель желает получить разрешительный документ. Это может быть партия на конкретную поставку, или документ на партию продукции по контракту или на серийное производство.

С начала 20-х годов XX века в СССР на продукцию, работы, услуги, объекты отраслевого значения разрабатывались отраслевые стандарты, которые были обязательными для выполнения всеми подведомственными организациями. Контроль соблюдения требований исполнения данных нормативных документов организовало ведомство, применяющее такой стандарт. С 90-х годов XX века массовая практика разработки отраслевых стандартов постепенно сошла на нет, и сейчас используется, в основном, в отношении оборонной продукции.

Стандарт организации разрабатывается и принимается на уровне самой организации на добровольной основе. Важным условием СТО является то, что он не должен противоречить обязательным требованиям государственных стандартов. СТО позволяют решать внутренние задачи по обеспечению качества производства и процессов в системе управления организацией.

ТУ используются для добровольной сертификации. В них определяются требования, согласно которым производится продукция, услуги. Важность данного нормативного документа для управления производственными процессами заключается в описании методов, с помощью которых идентифицируют продукцию. Также следует отметить, что ТУ позволяют дополнить ГОСТ, что дает возможность быстро адаптироваться к новым требованиям потребителей и реализовать такие требования в рамках исследований разработчиками продукта.

В современных условиях развития международного рынка продукции различного отраслевого назначения, когда действуют санкции против Российской Федерации, Донецкой Народной Республике во внешнеэкономической деятельности следует руководствоваться международными стандартами, нормативными актами, которые приняты Межгосударственным советом по стандартизации, метрологии и сертификации СНГ. Такие стандарты имеют силу, если не заменяются внутренними государственными стандартами. Исходя их экспертного заключения, их использование позволяет для системы управления:

- обеспечить взаимозаменяемость элементов сложной продукции;
- сближать уровень качества продукции, изготавливаемой в разных странах;
- способствовать взаимообмену научно-технической информацией;
- содействовать международной торговле;
- ускорять обмен опытом, трансфер и коммерциализацию технологий между участниками международных организаций.

Как показал анализ, нормативное обеспечение оценки качества управления представлено достаточным количеством нормативных правовых актов и нормативных документов, которыми организации должны руководствоваться в своей деятельности, чтобы удовлетворять требования потребителей и других заинтересованных сторон в части качества продукции, услуг. В силу сложности и многоаспектности качества управления важно выделить принципы, на основе которых формируется качество управления в организации, которые необходимо принимать во внимание при его оценке:

целевое назначение оценки с ориентиром на поиск тех проблемных вопросов, решение которых повышает качество управления;

системность в оценке качества управления, которая предполагает проведение оценки не только качества продукции, услуг, но и качества процессов на основе систематизации их признаков, компонентов, взаимосвязей;

объединение количественного и качественного анализа процессов управления в организации с учетом специфики отрасли или производимой продукции, услуг для потребителя;

проведение качественной оценки на основе коллегиальных решений, т.е. обязательно должен быть взгляд со стороны с приглашением экспертов в сфере управленческого консалтинга;

проведение ежеквартальных и ежегодных самооценок управленческого персонала в части их достижений не только по основному виду деятельности, но и компетенций (прохождение обучения, повышение квалификации, стажировки);

взаимосвязь системы управления качеством с показателями достижений руководящего состава организации;

централизованность проведения оценки качества управления для выработки стратегических и тактических решений;

прогрессивность в части постоянного организационного развития структуры управления и заинтересованность в этом ключевых заинтересованных сторон (руководящий состав и учредители организации) [269, с. 136].

Обеспечение требуемого качества продукции, услуг, управления предполагает включение во внутренние нормативные документы организации ключевых аспектов оценки качества управления. Стандартизация процессов управления качеством влечет за собой формирование внутренних нормативных документов на уровне руководящего состава организации, которые должны включать процедуру оценивания качества управления и такие показатели:

степень достижения поставленных целей или выполнение плановых показателей по отношению к фактическим;

показатели эффективности, когда соотносятся результаты деятельности организации с затратами, связанными с достижением данных результатов;

обратная связь от заинтересованных сторон, содержащая информацию о степени удовлетворенности их требований.

Отечественные организации осуществляют целеполагание с учетом сложившейся экономической ситуации и разрабатываемых в Республике программ социально-экономической направленности. В рамках реализации функции по разработке республиканских программ совместно с республиканскими органами исполнительной власти подготовлен План

социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на 2022-2024 гг. [282]. Главной целью документа является обеспечение социального благополучия населения за счет восстановления, модернизации и стабилизации экономики на основе промышленной составляющей как базиса социально-экономического развития Донецкой Народной Республики в рамках следующих целей (векторов развития):

- повышение благосостояния и качества жизни населения;
- повышение эффективности функционирования реального сектора экономики (реализация мер поддержки экономики);
- повышение эффективности государственного управления;
- развитие территорий.

Также разработана Республиканская программа по стимулированию отечественного производства на 2021-2022 годы [283]. Программа направлена на создание условий, способствующих экономическому росту, поддержке отечественного производителя, запуску новых предприятий, созданию новых рабочих мест, повышению конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке, стимулирующих экспорт за счет активизации процесса разработки, согласования и принятия соответствующих нормативных правовых актов, координации деятельности органов государственной власти на всех уровнях.

При поддержке Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики разрабатываются программы капитальных инвестиций в виде мероприятий инвестиционного характера, направленных на развитие сферы связи; системы здравоохранения; транспортной отрасли и дорожного хозяйства; электроэнергетической отрасли; восстановление и капитальный ремонт объектов жилищного фонда и социальной сферы, повышение эксплуатационных характеристик систем и объектов жилищно-коммунального хозяйства.

В рамках реализации функции по согласованию проектов республиканских программ Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики в течение года рассмотрено 12 проектов отраслевых республиканских

программ, разработанных профильными органами исполнительной власти, из них 5 проектов были согласованы, 7 проектов с указанием замечаний направлены на доработку. Среди основных направлений, которым были посвящены проекты программ, необходимо выделить следующие: развитие среднего профессионального образования, организация отдыха и оздоровления детей и молодежи, снижение потерь воды в сетях водоснабжения, промышленность, сельское хозяйство. Министерством рассмотрены и согласованы 17 программ восстановления и развития экономики и социальной сферы городов и районов Донецкой Народной Республики на 2021-2023 годы, разработанные администрациями городов и районов. Программы направлены на создание эффективной социально-экономической среды, способной обеспечить рост качества и уровня жизни населения административно-территориальных единиц Республики, стабильную работу систем жизнеобеспечения, а также на обеспечение экономического роста городов и районов. По состоянию на начало 2022 года в Перечень республиканских программ Донецкой Народной Республики включено 36 программ.

Для формирования и внедрения системы государственного стратегического планирования сотрудниками Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики разработан проект Закона Донецкой Народной Республики «О системе стратегического планирования», который Распоряжением Правительства Донецкой Народной Республики от 09 декабря 2021 № 315 [284] внесен в Народный Совет и находится на рассмотрении в Комитете Народного Совета по бюджету, финансам и экономической политике.

На момент проведения данного исследования, по состоянию на начало 2022 года в рамках реализации государственной политики в сфере разработки и реализации республиканских программ значительные усилия Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики направлены на:

построение системы государственного стратегического планирования;

формирование современной, понятной нормативной правовой базы Донецкой Народной Республики по вопросам стратегического планирования (гармонизированной с нормативной правовой базой Российской Федерации);

повышение эффективности республиканских программ как на стадии разработки, так и на стадии реализации;

совершенствование системы разработки, реализации и мониторинга реализации республиканских программ [285].

Такие особенности реализации государственной экономической политики в Донецкой Народной Республике свидетельствуют о создании благоприятных условий для обеспечения качества управления и качества жизни населения. Заложенные в республиканских программах показатели могут использоваться организациями как целевые ориентиры при планировании и осуществлении деятельности, достижение которых должно приниматься во внимание при оценке качества управления и результативности и эффективности достижения результатов. Ориентация на удовлетворение требований заинтересованных сторон, в т.ч. зафиксированных в рассмотренных выше программах, и получение информации о степени их удовлетворенности также должны быть включены во внутренние документы организации по оценке качества управления в рамках действующего нормативного обеспечения.

3.2. Анализ факторов, оказывающих влияние на качество управления в организациях

В условиях турбулентно меняющейся внешней среды руководящему составу любой организации в управлении нельзя ограничиваться только

финансово-экономическими и технологическими составляющими деятельности. Исходя из положений теории заинтересованных сторон, определена среда прямого воздействия на организацию, включающая элементы, которые непосредственно оказывают влияние на деятельность организации и качество управления в ней:

поставщики. Организация использует в качестве ресурсов результаты труда других организаций (продукцию, услуги);

кредиторы: банки, акционеры и частные лица;

персонал;

органы государственной власти;

потребители, которые устанавливают свои требования к продукции, услугам;

конкуренты, которые постоянно совершенствуют продукцию, услуги и с помощью ценовой политики и качественных характеристик занимают свой сегмент на рынке.

Среда косвенного воздействия на качество управления в организациях с ориентиром на ситуацию в Донецкой Народной Республике состоит из факторов в виде военно-политической ситуации, действующего законодательства и экономической политики, процессов внедрения достижений научно-технического прогресса в сфере технологий, информатизации, цифровизации. Также выделим эколого-географические и социально-экономические условия, в которых организации функционируют и которые одновременно создают. При этом косвенное воздействие на качество управления в организациях оказывает и активизация интеграционных процессов с Российской Федерацией, побуждающая организации к постоянным адаптационным преобразованиям.

На рисунке 3.1 представим внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на качества управления в организациях.



Рисунок 3.1 – Факторы, оказывающие влияние на качество управления в организациях в условиях Донецкой Народной Республики [составлено автором на основе [8; 84; 217; 286-294]]

В отношении законодательства как внешнего фактора влияния на качество управления в организациях отметим, что оно должно анализироваться, в первую очередь, для того, чтобы быть осведомленными о заявленных органами государственной власти намерениях и планируемых ими действиях по развитию экономики и общества, а также о средствах реализации избранной политики. Как показал анализ, проведенный в параграфе 3.1, законодательство, имеющее отношение к качеству управления и его оценке, в Донецкой Народной Республике в настоящее время находится на стадии формирования с учетом интеграционных процессов с Российской Федерацией и наработанного там опыта регулирования данных вопросов.

Экономическая политика как фактор, влияющий на качество управления в организациях, выделена в отдельный блок, поскольку именно она определяет правила ведения хозяйственной деятельности посредством принятия органами государственной власти соответствующих нормативных правовых актов. Особенности экономической политики определяют требования, которые должны учитываться организациями при осуществлении деятельности. Данный фактор следует также анализировать с позиции показателей динамики ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки национального банка, производительности труда, объемов поступления налогов и т.п.

На основе анализа динамики экономических процессов в Донецкой Народной Республике коллектив авторов – А.В. Половян, Р.Н. Лепа, Н.В. Шемякина, С.Н. Гриневская – делает вывод о замедлении темпов ее роста, отмечая в качестве одной из причин этого «ручное управление» экономической системой Республики. По мнению ученых, это объясняется необходимостью в имеющихся особых условиях именно таким образом влиять на чрезвычайную обстановку для стабилизации ситуации и преодоления негативных последствий, а также проявлением институционального кризиса и деформацией сложившейся экономической системы. Также причиной замедления темпов роста экономики Республики ученые называют сильное влияние геополитического фактора на неопределенность экономического развития Донецкой Народной Республики [291, с. 8]. При этом делается акцент на необходимости построения экономической политики на базе ресурсной экономики, с согласованным отражением всех целенаправленных решений органов государственной власти в разрабатываемых и реализуемых программах развития городов Донецкой Народной Республики [291, с. 14-15].

Учет такого внешнего фактора, как развитие технологий, информатизация и цифровизация, позволяет организациям сконцентрироваться на возможностях, которые дают новые разработки при производстве новой продукции, услуг или совершенствовании существующей, а также при совершенствовании процессов управления.

По мнению И. Дежиной и А. Пономарева, перспективные производственные технологии должны быть связаны с технологическим замещением, способствующим качественному изменению выпускаемой продукции, услуг или созданию принципиально новой, с автоматизацией процессов производства, адаптацией производства к требованиям потребителей, локализацией производства для снижения издержек, экономической эффективностью, ведущей к повышению конкурентоспособности [292, с. 18]. В Донецкой Народной Республике, где в настоящее время доминирует 2 и 3 технологические уклады [288, с. 203], вопрос использования перспективных производственных технологий для производства продукции, услуг требуемого качества с низкой себестоимостью можно рассматривать как условие развития экономики, повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей.

Одним из требований инновационной экономики, предъявляемых к качеству управления организациями, выступает приоритет генерирования и внедрения знаний и инноваций на фоне автоматизации и компьютеризации всех сфер производства и управления (см. рисунок 1.9). Также обеспечение качества управления невозможно без информатизации и цифровизации во всех сферах человеческой деятельности. Это может происходить за счет использования цифровых технологий, электронной микроинженерии, новых информационно-коммуникационных технологий и др., лежащих в основе развития современного общества [84, с. 143].

Проблемы информатизации и цифровизации находятся в центре внимания ученых и практиков Донецкой Народной Республики, поскольку требуют незамедлительного решения для развития экономики и общества. В Республике формируется нормативная правовая база, регулирующая вопросы создания информационной инфраструктуры, обеспечения информационной безопасности [293, с. 226-228]. Предлагаются инициативы по использованию информационно-коммуникационных и цифровых технологий в государственном управлении, промышленности и предпринимательстве, сфере общественных отношений [288,

с. 239-241]. Предполагается, что реализация таких инициатив будет способствовать экономическому росту Донецкой Народной Республики, что положительно скажется и на качестве управления на всех уровнях.

Включение в перечень факторов, влияющих на качество управления, эколого-географических условий связано с необходимостью усиления экологической направленности при функционировании экономики в целом и отдельных организаций как основы устойчивого развития. А для Донецкой Народной Республики экологический фактор сложно рассматривать в отрыве от географического, определяющего наличие в структуре экономики добывающей промышленности, которая оказывает негативное влияние на экологию.

В Республике имеется ряд серьезных экологических проблем [288, с. 215-218]. Для их решения создана система соответствующих органов государственной законодательной и исполнительной власти. Расширяется нормативная правовая база, регулирующая отношения в сфере охраны окружающей среды, утилизации отходов, лицензирования отдельных видов деятельности, связанных с обращением с опасными отходами, проведения проверок и экологического мониторинга и т.д. Рассматриваются возможности создания новых особо охраняемых природных территорий [288, с. 109-112]. Также реализуется комплекс мероприятий для снижения антропогенной нагрузки на окружающую среду, связанной с деятельностью предприятий добывающей промышленности [294, с. 54]. Отметим, что возможности решения экологических проблем Донецкой Народной Республики значительно расширяются в условиях интеграционных процессов с Российской Федерацией, позволяющих использовать опыт сходных по эколого-географическим условиям регионов по реализации природоохранной деятельности, развитию природно-рекреационных ресурсов, формированию экологической культуры населения и т.д.

Среди внешних факторов, оказывающих влияние на качество управления в организациях, важное место занимают социально-экономические условия, рассматриваемые сквозь призму динамики производства и реализации,

потребления продукции, услуг по соответствующим отраслям, а также изменения показателей социальной сферы.

Так, в Донецкой Народной Республике на протяжении трех лет (2018-2020 гг.) структура экономики существенно не изменялась (рисунок 3.2). Преобладающими отраслями с тенденцией к росту удельного веса в общей структуре остаются обрабатывающая промышленность и оптовая и розничная торговля (43,0% и 36,6% в 2020 году соответственно).



Рисунок 3.2 – Структура экономики Донецкой Народной Республики в 2018-2020 гг. [288, с. 13]

В структуре обрабатывающей промышленности в 2020 году наиболее значительный рост продемонстрировали пищевая (на 11,0%), фармацевтическая и легкая промышленность (в 2 и 1,7 раза соответственно), химическая промышленность (на 25,0%) (рисунок 3.3). В целом, следует отметить отсутствие существенных изменений в структуре объема реализованной промышленной продукции по всем видам деятельности в Республике в 2018-2020 гг. [288, с. 12].

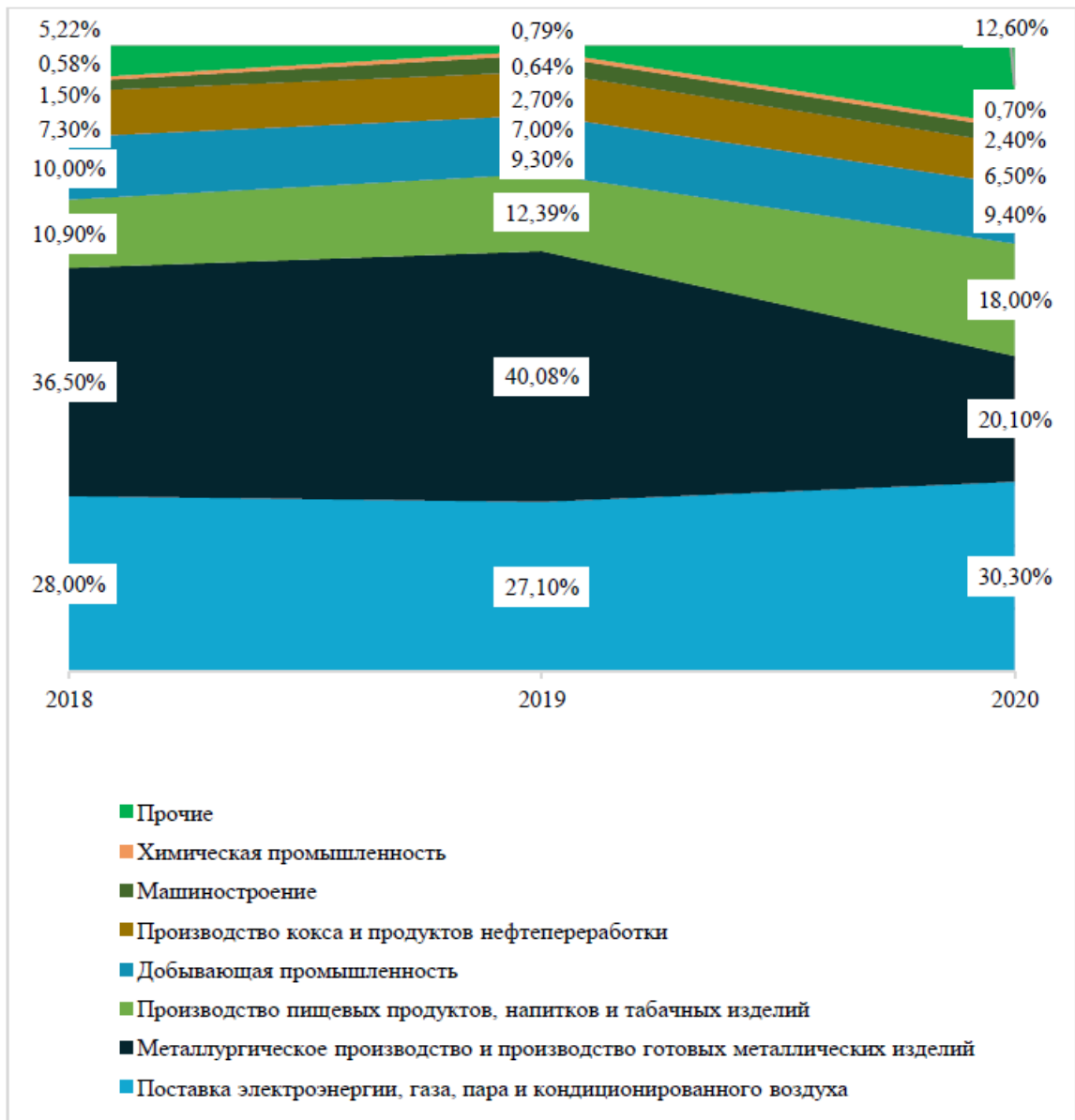


Рисунок 3.3 – Структура реализованной промышленной продукции в Донецкой Народной Республике в 2018-2020 гг. [288, с. 14]

По данным Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики в 2021 году по сравнению с 2020 годом также имело место повышение объема реализованной промышленной продукции (на 25,5%). Это произошло по-прежнему за счет отраслей обрабатывающей промышленности, доля которой в общем объеме реализованной промышленной продукции выросла в 2021 году на 4,2% [295].

С одной стороны, благодаря развитию обрабатывающей промышленности развивается сфера услуг, обеспечиваются более высокие темпы роста экономики в долгосрочной перспективе. С другой стороны, развитие обрабатывающей промышленности связано с развитием добывающей промышленности и электроэнергетики, а, значит, эти отрасли также должны соответствующим образом поддерживаться в своем развитии за счет внедрения научно-технических достижений и инноваций в производственные процессы, чтобы обеспечивать запланированные объемы производства и реализации продукции, услуг, поддерживать показатели социальной сферы на требуемом уровне.

Так, среднемесячная заработная плата штатных работников в Донецкой Народной Республике демонстрирует устойчивую тенденцию роста (рисунок 3.4). Наиболее высокий уровень оплаты труда при этом в 2020 году зафиксирован в сфере образования, здравоохранения, а также угольной отрасли [288, с. 154].

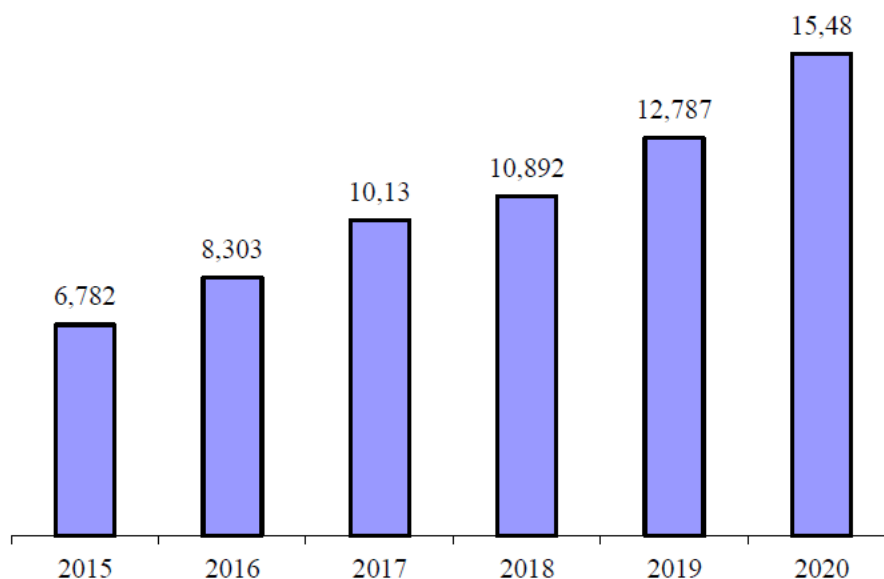


Рисунок 3.4 – Динамика средней заработной платы в Донецкой Народной Республике в 2015-2020 гг., тыс. руб. [288, с. 155]

В 2021 году в Донецкой Народной Республике среднемесячная заработная плата штатных работников выросла на 27,0% в номинальном выражении и на 8,1% в реальном выражении [295].

Рост уровня заработной платы со сдержанными инфляционными процессами ведет к увеличению покупательной способности населения и уровня потребления, расширению потребительской корзины. Наряду с этим интеграционные процессы Донецкой Народной Республики и Российской Федерации также выступают фактором активизации внимания руководящего состава организаций к качеству управления для обеспечения устойчивого развития в условиях увеличивающейся конкуренции.

Для Донецкой Народной Республики важнейшим фактором, влияющим на качество управления и в целом на уровень развития экономики и общества, является военно-политическая ситуация, сопряженная с гибелью людей, материальными потерями, разрушениями. Республика функционирует в условиях ограниченных экономических возможностей развития. Вместе с тем все чаще высказывается мнение о необходимости отказа от экономических шаблонов и перехода к разработке и поэтапной реализации долгосрочной стратегии развития, а также в этом контексте о расширении подходов к использованию имеющегося ресурсного и интеллектуального потенциала, формировании в Донецкой Народной Республике новых секторов экономики для создания материальных благ и рабочих мест [288; 291].

Приведенные внешние факторы находятся в состоянии взаимовлияния, причем степень воздействия отдельных факторов может быть разной для различных организаций.

Далее рассмотрим внутренние факторы, оказывающие влияние на качество управления в организациях.

Производство продукции, услуг с учетом требований потребителей достигается благодаря рациональному использованию производственных мощностей и соответствующих технологий производства. Морально и физически изношенное оборудование, устаревшие технологии производства оказывают негативное влияние на качество продукции, услуг, влекут за собой увеличение брака и издержек. Переход к новому технологическому укладу должен сопровождаться техническим замещением и переоснащением производства,

внедрением передовых производственных технологий, объединением сфер производства и НИОКР, созданием организационных условий для максимального использования производственного потенциала, повышения гибкости и инновационной активности производственной системы, минимизации потерь ресурсов [217; 292].

В Донецкой Народной Республике производственные мощности и технологии в отдельных отраслях экономики требуют обновления. Например, на угледобывающих предприятиях Республики используются традиционные, но уже устаревшие, технологии добычи угля, а оборудование выработало 2-3 нормативных срока эксплуатации [288, с. 40]. В 2020 году пассажирский электрический транспорт функционировал, имея такие значения износа: трамвайных вагонов – 90,0%, троллейбусных машин – 80,0% [288, с. 102]. В лесохозяйственном комплексе износ основных средств составляет 66,0% [288, с. 115]. Используемое в Республике экспериментальное оборудование научных и научно-исследовательских институтов, а также производственные мощности на опытных производствах также морально устарели и изношены [288, с. 224].

Для решения проблемы технологического замещения и переоснащения производства, обновления производственных мощностей организациям и предприятиям Донецкой Народной Республики требуется поддержка государства, которая может выражаться в реализации специальных программ развития и льготного кредитования, стимулировании формирования соответствующей институциональной среды. В этом контексте отметим повышение внимания заинтересованных сторон к взаимодействию бизнеса, науки и образования как потенциальному источнику экономического роста в рамках технологической модели.

В условиях Донецкой Народной Республики, при наличии необходимых производственных мощностей и технологий, такое взаимодействие целесообразно развивать в виде наукоемких производств, способных быстро реагировать на изменения во внешней среде [217, с. 21]. Качество управления в данном случае будет определяться гибкостью производственной системы, возможностями

уменьшения сроков подготовки производства, сокращения внутрипроизводственных запасов, минимизации линий коммуникаций, ускорения процессов выработки и реализации управленческих решений, рационального использования ресурсов.

Основываясь на проведенном в параграфе 1.2 исследовании составляющих обеспечения качества управления организацией, в числе внутренних факторов, которые значительно влияют на него, следует рассматривать вопросы, связанные с персоналом. И.Н. Новокуповой предложена система факторов и субфакторов, влияющих на эффективность и качество управления персоналом [8, с. 38-39] (Приложение Д). Выделим те из них, которые, по нашему мнению, оказывают наибольшее влияние на качество управления в организациях.

В ряду внутренних факторов, оказывающих влияние на качество управления в организациях, важное место отводится таким профессионально-квалификационным факторам, как уровень образования управленческих кадров и их опыт работы. От этих факторов зависит полнота и правильность принимаемых руководителями решений на всех уровнях управления, поэтому состояние и конкурентоспособность отдельных организаций и всего государства основывается на качестве подготовки управленческих кадров [289, с. 95].

Анализ требований к квалификации руководителей, представленных в действующем в Российской Федерации Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, а также в Профессиональных стандартах [296], показал следующее. Руководитель должен иметь, как правило, высшее профессиональное образование, а также образование в области управления (базовое или полученное по программе профессиональной переподготовки). Требованием к опыту практической работы является наличие зачастую не менее 5 лет стажа на руководящих должностях.

На основании мониторинга, проводимого ежегодно в Центре дополнительного профессионального образования (далее – ЦДПО) ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в группах по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки «Менеджмент организаций», «Менеджмент в

здравоохранении» проводился опрос слушателей с помощью анкет, которые представлены в Приложении Е. Анкеты составлены для анализа имиджа ЦДПО среди подобных центров переподготовки и повышения квалификации и ориентированы на три категории слушателей – представителей государственных структур, бизнес-сообщества и общественности.

Посредством полученной в ходе анкетирования информации проанализирована динамика количества слушателей с опытом работы на управленческой должности, а также не имеющих базового экономического и/или управленческого образования, которые выбрали программы переподготовки в сфере менеджмента, за три учебных года (рисунок 3.5).

Так, на переподготовку приходят в основном слушатели из организаций, в которых занимают управленческие должности, но без базового экономического и/или управленческого образования, – это в среднем соответствует 40,0% от всех слушателей. Более 95,0% слушателей вообще не имеют базового высшего экономического и/или управленческого образования.

Еще одним внутренним фактором, влияющим на качество управления организацией, является мотивация персонала к выполнению работы в соответствии с установленными правами и обязанностями. Мотивация работников зависит от комплексного воздействия внешних и внутренних факторов (в соответствии со стимулами и мотивами).

На примере ДП «ТОР» были проанализированы факторы мотивации для выявления тех составляющих, на которые необходимо обратить внимание топ-менеджменту или учредителям данной организации. Исследованием было охвачено 35,0% штатной численности работников, в том числе 5,0% – руководители, 10,0% – специалисты и технические исполнители, 20,0% – рабочие, что отражает соотношение различных групп работников в структуре персонала организации.

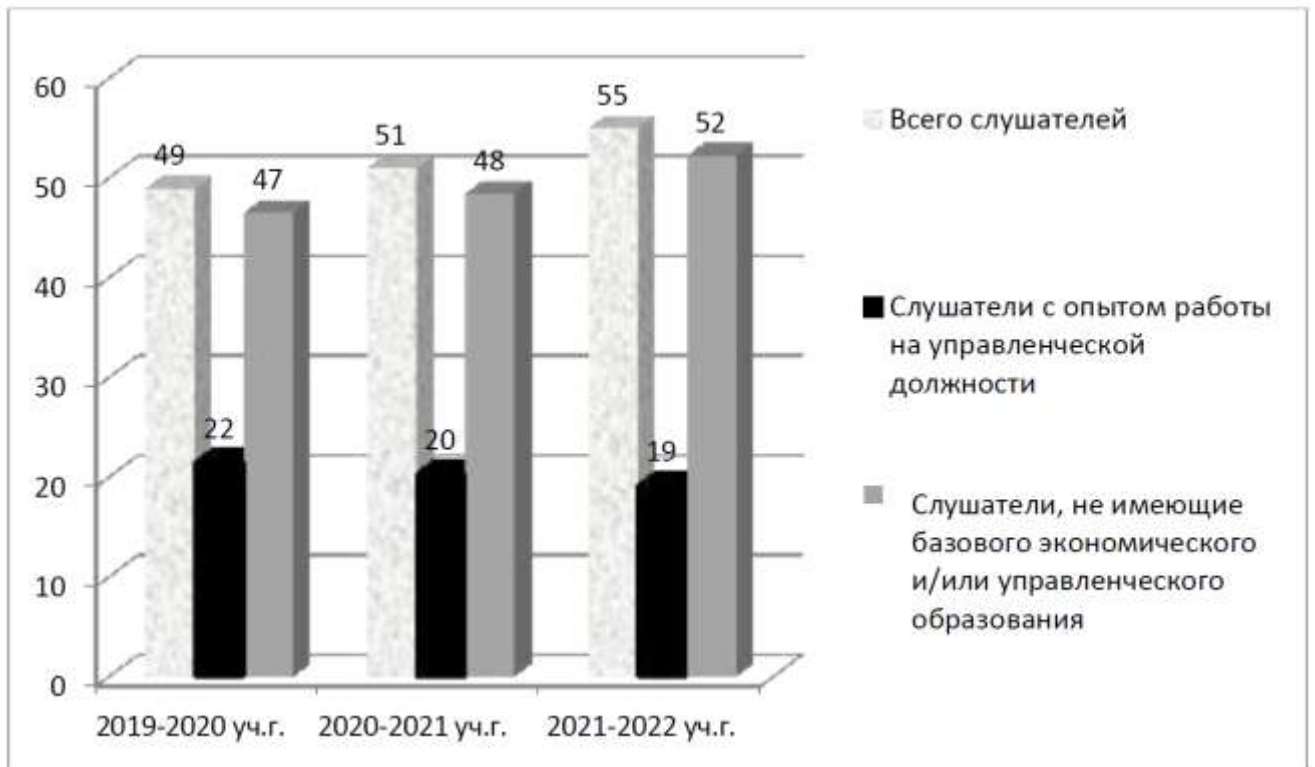


Рисунок 3.5 – Динамика количества слушателей ЦДПО ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» с опытом работы на управленческой должности и не имеющих базового высшего экономического и/или управленческого образования, чел. [составлено автором на основе ежегодного анкетирования слушателей ЦДПО ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»]

Исследование проведено методом анкетирования по методике, описанной в работе [286, с. 127]. В ходе анкетирования участникам было предложено оценить влияние на мотивацию персонала каждого из 12 факторов, которые могут привести к снижению их заинтересованности в результатах деятельности и ухудшению эффективности их труда. Анкета для опроса работников организации представлена в Приложении Ж.

Оценка факторов, влияющих на мотивацию труда, происходила следующим образом: 0 – неудовлетворительное состояние фактора на предприятии не влияет на мотивацию персонала; 1 – оказывает незначительное влияние на мотивацию персонала; 2 – имеет непосредственное влияние на мотивацию персонала.

Полученные данные обработаны с помощью функции «дерево решений» аналитической программы Deductor Studio 5.0.

Результаты оценки состояния факторов, влияющих на мотивацию в ДП «ТОР», приведены на рисунке 3.6.

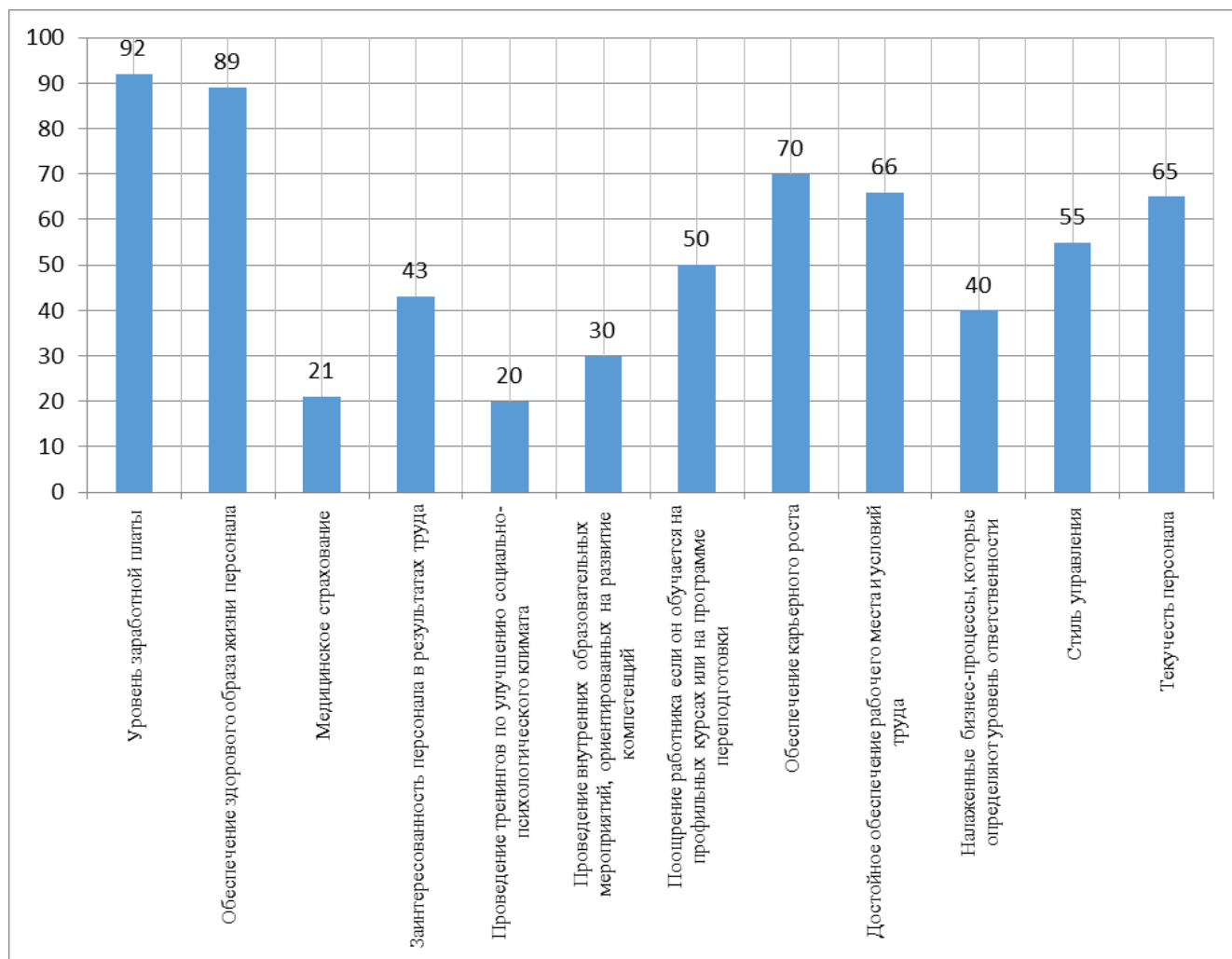


Рисунок 3.6 – Результаты оценки состояния факторов, влияющих на мотивацию, в ДП «ТОР» [составлено автором на основе анкетных опросов]

Такие факторы, как уровень заработной платы и обеспечение здорового образа жизни, имеют наибольшее значение для повышения мотивации персонала ДП «ТОР» (92,0% и 89,0% соответственно), что значительно выше влияния фактора медицинского страхования при его удовлетворительном уровне (21,0%). Таким образом, руководству предприятия, в первую очередь, целесообразно уделить внимание именно этим факторам.

Выявлено, что мотивация работников организации находится на достаточно низком уровне, ведь только 43,0% респондентов удовлетворяет состояние факторов, которые непосредственно влияют на заинтересованность персонала в результатах труда. При этом большинство из них недовольны такими аспектами, как отсутствие проведения тренингов по улучшению социально-психологического климата в коллективе, недостаточное количество ежегодных путевок в санатории, пансионаты, в том числе для детей работников на детские оздоровительные базы отдыха и т.п.

Как показывает зарубежный опыт, те организации, которые сравнительно недавно вышли на рынок с обновленной продукцией, услугами, смещают приоритеты в части мотивации. Так, следует отметить уменьшение роли материальных активов, которые являются главным источником дохода организаций. Значительно повышается спрос на инновационные разработки и квалифицированный персонал, способный к научным или творческим исследованиям. В данном случае на первое место выходит квалифицированные специалисты с многопрофильной подготовкой, которые будут оперативно и качественно работать в условиях динамично меняющейся внешней среды.

В целом, в отношении группы внутренних факторов, влияющих на качество управления в организациях, связанных с персоналом, квалификацией и опытом работы управленческих кадров, предлагается проработать комплекс мероприятий: создание условий для непрерывного обучения; приближение внутренних стандартов, регламентов, правил к эталонному значению; привлечение внешних экспертов (консалтинговых компаний) к проведению оценки качества управления организацией; научная обоснованность принимаемых решений по отношению к повышению качества управления.

К внутренним факторам, оказывающим влияние на качество управления, нами отнесено финансово-экономическое состояние организаций, которое определяется результатами управления и взаимодействия всех факторов производства [297, с. 161-162]. Оно выражается в объеме производства и реализации продукции, услуг, динамике производительности, фондоотдачи и

фондоемкости, прибыли, рентабельности, платежеспособности и ликвидности, стоимости имущественного комплекса, создании резервных фондов, позволяющих финансировать научные исследования, разработки и другие проекты развития производства и управления в организации и др. Если финансово-экономическая деятельность организации будет осуществляться без учета требований к результатам, обусловленным поставленными целями функционирования и развития, это сделает невозможным обеспечение качества управления в соответствии с требованиями самой организации и заинтересованных сторон.

Условия становления экономики Донецкой Народной Республики и интеграционные процессы с Российской Федерацией оказывают существенное влияние на качество управления организациями и дальнейшее их развитие. Успешность деятельности организаций на рынке, усиление ее потенциала (технологического, социального, интеллектуального) определяется качеством экономического роста, которое, в свою очередь, зависит от качества управления на всех уровнях [290, с. 45-46]. При этом развиваться смогут только организации, которые нацелены на постоянное совершенствование своей деятельности, сохранение имеющихся и создание новых конкурентных преимуществ. Организации устанавливают перспективные направления деятельности, осуществляют обоснованный выбор проектов и программ, осуществляют их внедрение в процессе управления развитием.

Крупные организации могут успешнее и эффективнее функционировать и развиваться в условиях жесткой конкуренции на рынке, имея больше ресурсов для обновления продукции, услуг, модернизации оборудования, будучи в определенной степени обеспеченными мерами государственной поддержки. Вместе с тем субъекты малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) ощущают острую потребность улучшения управления развитием, поскольку имеют ограниченные ресурсы, в первую очередь, финансовые, для технического перевооружения и внедрения производственных, продуктовых и других инноваций. При этом МСП рассматривают как двигатель развития экономики в силу большей гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды [287, с. 415-416].

В научной литературе широко исследуются проблемы управления развитием организаций, стратегического управления в целом и разработки и реализации стратегии развития в частности. Это отражено в работах И. Ансоффа [86], О.С Виханского [87], А.А. Зиминой [298, с. 950-954], Е.В. Раевневой [299] и др., в которых представлены концептуальные подходы и научно-методические разработки относительно управления развитием организаций различных сфер деятельности. Что касается управления развитием МСП как сектором экономики, отметим, что эти проблемы также рассматриваются учеными, однако зачастую в разрезе формирования и реализации государственной политики поддержки и развития МСП [300-302]. Вместе с тем заслуживает внимания рассмотрение особенностей управления развитием МСП в контексте обеспечения качества управления с применением стратегического подхода.

Следует согласиться с А.А. Зиминой, которая в работе [298, с. 954] указывает на необходимость рассмотрения управления развитием организации в двух аспектах: стратегическом и оперативном. Такая деятельность должна быть нацелена на разработку и оперативную реализацию решений, способных сохранить и укрепить рыночные позиции организации в долгосрочном периоде, а также на систематическую и целенаправленную деятельность по улучшению используемых технологий, приемов, способов.

Организации должны уделять повышенное внимание анализу и оценке перспектив своей деятельности. Руководителям организаций следует сосредоточиться на обеспечении эффективной и результативной деятельности и возможностей долгосрочного развития посредством обоснования и выбора направлений деятельности с учетом потребительского спроса, разработке и реализации решений, которые создадут существенные отличия продукции, услуг организации от аналогичных продуктов конкурентов, иными словами, формировать долгосрочную модель развития – стратегию. Она должна формироваться для достижения определенных перспективных целей в части достижения высоких темпов развития, завоевания большей доли рынка и пр. в условиях конкурентной среды [87, с. 44-45].

Обозначенные цели могут быть учтены в стратегии развития организаций любых сфер деятельности, размера, местоположения. Важны они и для субъектов МСП как основного сектора экономики развитых стран, которые обеспечивают половину их ВВП. Так, по данным статистики, в целом в Европе 68,0% занятого населения работает в субъектах МСП, производя 58,0% ВВП, а, в частности, в Италии посредством субъектов МСП государство получает около 95,0% доходов [301, с. 15].

В Донецкой Народной Республике основным видом экономической деятельности субъектов МСП является оптовая и розничная торговля. Так, в 2018 году торгово-посреднической деятельностью было занято 28,0% всех МСП Республики, что почти на треть больше, чем совокупно в промышленности и строительстве. Пятая часть МСП в том же году была занята операциями с недвижимым имуществом. Удельный вес МСП в сельскохозяйственной сфере в 2018 году составил 7,0%, что меньше аналогичного показателя 2015 году почти на четверть. Малые предприятия Республики в 2018 году обеспечивали работой 33,4 тыс. чел., что более чем на 21,0% выше, чем в 2015 году. Удельный вес занятых на малых предприятиях в общей численности занятых в 2018 году превысил аналогичный показатель 2015 года на 0,1% и составил 15,5% [303].

В 2020 году по сравнению с предыдущим годом в Донецкой Народной Республике количество активных субъектов предпринимательской деятельности увеличилось на 5,3%, численность наемных работников, занятых у субъектов МСП, возросла на 4,0%, доля реализованной малыми предприятиями продукции в общем объеме увеличилась на 2,9% [304].

Таким образом, МСП играет определяющую роль в социально-экономической системе страны, способствует освоению новых перспективных видов деятельности, модернизации и диверсификации устаревших, прогрессу внутренней конкуренции, увеличению открытости экономики, создает механизмы для поддержания постоянного развития экономики. Следует отметить, что МСП является платформой не только для экономического прогресса, но и социального. Свою социальную миссию субъекты МСП осуществляют, воспроизводя рабочие

места, обеспечивая доходами рабочую силу, осуществляя отчисления во внебюджетные фонды с тем, чтобы предоставить государству возможности выплаты пенсий и социальных пособий. Подчеркнем также важный в контексте исследования аспект деятельности субъектов МСП – благодаря их функционированию выражаются основные потребности предпринимателей и обеспечиваются потребности потребителей, создается возможность более быстрого реагирования на изменение потребностей потребителей [287, с. 417], что положительно сказывается на обеспечении качества управления.

Специфической особенностью МСП является ярко выраженная территориальная ориентация, что отражается на формировании оптимальной структуры экономики, соответственно, территориальные условия во многом определяют эффективность и результативность деятельности субъектов МСП. МСП участвуют в формировании конкурентной среды в территориальном разрезе, влияют на возможности оптимизации структуры регионального рынка с учетом территориальных потребностей, совокупное повышение качества продукции, услуг, участвуют в оптимизации использования природно-ресурсного, трудового, научно-технического и инновационного потенциала территории, способствуют снижению там социальной напряженности [287; 300; 302].

На развитие МСП существенное влияние оказывают факторы внешней среды, которые часто становятся источником затруднения реализации потенциала субъектов МСП. Среди них можно выделить такие: высокая стоимость сырьевых ресурсов; высокие ставки арендной платы; высокая стоимость перевозок; нехватка оборотных средств; физический и моральный износ основных средств; несовершенство налоговой системы; высокая стоимость кредитов; недостаточная государственная поддержка предпринимательства; наличие административных барьеров; низкая платежеспособность и покупательная способность населения; неразвитость внутреннего рынка [287; 300; 301; 302].

К причинам, которые оказывают негативное влияние на развитие отечественных субъектов МСП, следует отнести:

несовершенство и нестабильность законодательной базы, существенные законодательные недостатки, касающиеся дефицита правового обеспечения равенства всех форм собственности, защиты частной собственности и т.п.;

несовершенство системы налогообложения, что часто толкает предпринимателей к уклонению от налогов, ведению «теневого» бизнеса;

недостатки финансово-кредитной системы, а именно крайне ограниченные в нынешних условиях возможности кредитования, нецелевое использование органами власти и самими субъектами МСП выделенных для поддержки предпринимательства государственных средств;

риски безопасности деятельности субъектов МСП, например, в части невыполнения контрагентами условий договоров, особенно по своевременной оплате;

отсутствие надежной системы государственной и общественной поддержки предпринимательской деятельности;

несовершенство инфраструктурного обеспечения предпринимательства.

Следовательно, обеспечение эффективной и результативной деятельности, а также развития субъектов МСП определяется сформированным и реализуемым в государстве комплексом мер поддержки и развития МСП. Однако только лишь создания благоприятных условий для МСП в части соответствующей государственной политики недостаточно для обеспечения функционирования и развития. Субъекты МСП, как и любые другие организации, должны обладать определенным потенциалом развития, разрабатывать и реализовывать соответствующую стратегию развития, что следует рассматривать как еще один внутренний фактор, влияющий на качество управления в организациях.

Базовая стратегия развития (концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, сокращения) формируется на основе определенных стратегических альтернатив как возможных вариантов развития всей организации или отдельных стратегических единиц бизнеса [87, с. 46-52]. В отношении стратегии развития субъектов МСП отметим, что достижение заданных показателей эффективности и результативности деятельности для них сопряжено

с необходимостью учета возможности предложения на рынке инновационной уникальной продукции, услуг по низким ценам.

Исходя из понимания и действия таких факторов, как военно-политическая ситуация и в определенном смысле инерционный характер социально-экономических процессов в Донецкой Народной Республике, изменение структуры экономики, повышение производительности труда и качества управления на всех уровнях представляется целесообразным осуществлять посредством разработки и внедрения инноваций во всех сферах экономики и жизнедеятельности общества.

Роль инноваций как фактора стратегического развития в современных условиях постоянно возрастает, что побуждает организации постоянно задействовать инновации в собственной деятельности. Однако такая работа не должна быть бессистемной, в этом вопросе не должно быть сиюминутных ситуативных решений – привлечение и использование инноваций должно быть частью стратегии, обосновывающей развитие отдельных направлений деятельности, где потенциально ожидаем положительный результат в долгосрочной перспективе [305, с. 2620]. В связи с этим, разрабатывая стратегию развития, организации, в т.ч. субъекты МСП, должны оценивать на этапе анализа внутренней среды и стратегический, и инновационный потенциал.

Такой подход к разработке стратегии развития организации даст более высокие результаты при условии применения для анализа и оценки внешней и внутренней среды, а также выбора стратегии широкого круга методов. К примеру, анализ внешней среды организации, наряду с применением традиционных методик стратегического анализа, может проводиться с также с использованием инструментария анализа взаимодействия с заинтересованными сторонами (карта стейкхолдеров, матрица влияния/зависимости стейкхолдеров и пр.). Параллельно с известными инструментами (матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, матрица Портера, матрица Ансоффа «товар-рынок») на этапе планирования при выборе стратегии могут использоваться математические модели планирования [287, с. 418]. Тем самым может быть повышена объективность и своевременность

принимаемых при выборе стратегических альтернатив развития управленческих решений.

Таким образом, качество управления находится под влиянием факторов в среде прямого и косвенного воздействия, внешних и внутренних по отношению к организациям. При осуществлении деятельности организациям необходимо осуществлять постоянные преобразования, вызванные необходимостью адаптации к динамично меняющейся внешней среде. Учет проанализированных выше факторов создает возможности для организаций формировать и обеспечивать такое качество управления, которое будет способствовать достижению целей и получению запланированных результатов не только в краткосрочном периоде, но в долгосрочной перспективе. Преодоление затруднений, обусловленных сложившейся в Донецкой Народной Республике военно-политической ситуацией, представляется возможным осуществлять за счет разработки стратегии развития с применением накопленных управленческой наукой методологии и инструментария современного стратегического анализа, что будет способствовать достижению заданных показателей эффективности деятельности и перспективных целей, повышению качества управления в условиях конкурентной среды с учетом активизации интеграционных процессов с Российской Федерацией.

3.3. Методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией

Целью оценки качества управления является выявление степени соответствия присущих управлению характеристик требованиям, установленным самой организацией или сформированным различными заинтересованными

сторонами, что позволяет составить представление об особенности реагирования процессов управления на изменения внешней и внутренней среды, используемых для этого в организации методах воздействия, о характере целеполагания и содержании мер по повышению эффективности, результативности, конкурентоспособности.

Качество управления организацией характеризуется множеством показателей, которые необходимо оценивать в их взаимосвязи. Поэтому недостаточно оценить значения отдельных показателей, относящихся к каким-то определенным аспектам деятельности организации (например, характеризующих качество управления персоналом, качество продукции, услуг и пр.). Для получения полного представления о качестве управления организацией необходима интегральная оценка его уровня, в основу которой должна быть положена гибкая структура показателей, направленная на результативность использования всех видов ресурсов с ориентацией на поиск баланса заинтересованных сторон. Такая структура показателей оценки уровня качества управления организацией предложена и обоснована нами в параграфе 2.3.

Определение показателей качества управления и их оценка может производиться как с помощью регистрационного и расчетного методов, так и с применением экспертного метода, когда необходимо дать количественную оценку определенным качественным характеристикам, для которых не существует других способов измерения. Для выявления скрытых причинно-следственных связей и влияния комплексных факторов на целостность оценки качества управления организацией целесообразно использовать статистические методы анализа. Оценивать качество управления следует с применением методов экономико-математического моделирования.

Изучение подходов к оценке качества управления, описанных в работах [8; 11; 12; 15; 147; 215; 290], показало различия взглядов исследователей на формирование структуры оценочных показателей и непосредственно проведение самой процедуры оценки. При этом позиции авторов сходны в отношении назначения результатов оценки – они должны использоваться для

совершенствования деятельности организаций, повышения характеристик качества и эффективности управления, упрочения конкурентных позиций.

В целом, методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией должен включать:

характеристику вида деятельности и процессов организации, определяющих особенности производства продукции, услуг и связанные с этим требования к управлению;

определение цели деятельности организации и проведение ее декомпозиции, т.е. детализации, наглядного разделения на несколько уровней задач;

формирование показателей оценки уровня качества управления с учетом результативности использования всех видов ресурсов и трехкомпонентной структуры мотивационных и демотивационных факторов в системе управления, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон;

анализ данных показателей (статистический анализ);

оценку уровня качества управления на основе расчета результирующих сводных показателей (с использованием экономико-математического моделирования);

изучение и анализ результатов оценки уровня качества управления организацией;

при необходимости выявление и анализ факторов, влияющих на уровень качества управления организацией, и резервов, которые могут быть задействованы, разработку мероприятий и принятие управленческих решений по обеспечению качества управления.

Впоследствии по результатам реализации мероприятий по обеспечению качества управления организацией оценка уровня качества управления может быть проведена повторно.

Особенностью данного методического подхода является использование гибкой структуры показателей оценки и их группировки по обобщенному признаку, что делает возможным его применение в организациях различных сфер

деятельности (с корректировкой системы оценочных показателей с учетом специфики сфер деятельности организаций).

Для апробации разработанного методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления организацией выбраны 13 коммерческих организаций Донецкой Народной Республики, функционирующих более 3 лет и использующих в своей деятельности стандартизированные подходы к системе управления (качеством, рисками, промышленной безопасностью и охраной труда и пр.). Приведем краткую характеристику данных организаций.

ООО «Торговый дом «Горняк» основано в 1997 году, зарегистрировано в Донецкой Народной Республике в 2014 году. Производит мясные продукты, полуфабрикаты, мороженое и молочную продукцию, комбикорма для домашней птицы, КРС и свиней по ГОСТ и ТУ [306]. Действует система управления качеством, что подтверждено сертификатом ISO 9001, и система менеджмента безопасности пищевой продукции по стандарту ISO 22000. Имеется республиканская награда «Знак качества» за колбасную продукцию. Производственная мощность в месяц: по молочной продукции – 8000 т; по мороженому – 1300 т; по мясным продуктам – 1350 т; по полуфабрикатам – 374 т; по соусам – 6000 т. По данным экспертного опроса, загрузка производственной мощности составляет в среднем 70,0% в связи с сезонностью отдельных продуктов и выполнением плана реализации на 90,0%. План реализации продукции формируется через внутреннюю CRM-систему. В 2021 году предприятие выделило всего 1,0% от прибыли для разработок новой рецептуры и проведения технологических исследований. Возврат продукции составляет 10,0% от поставленного объема по причине неправильного хранения продукции или истечения сроков употребления. Допустимый уровень брака на производстве 1,0% от объема производства. Узнаваемость организации в сети Интернет низкая в связи с тем, что она не имеет собственного сайта и использует в основном информационные площадки своих партнеров. Управленческие решения принимаются быстро, в связи с наличием опытного руководящего состава организации, 80,0% которого имеет профильное управленческое образование.

Текучесть персонала в среднем составляет 14,0%. Система мотивации персонала прописана во внутренних нормативных документах. Имеется стратегия развития, однако принципы КСО не соблюдаются. Что касается экологических составляющих, то на предприятии используется пищевая упаковка, которая подвержена переработке.

ГП «Шахтерская птицефабрика», которое входит в сферу управления ГК «Аграрный Донбасс» [306], с 2015 года производит куриную мясопродукцию, яйца инкубационные и столовые. Продукция прошла сертификацию в системе добровольной сертификации товаров и услуг «Стандарт Донбасса». Имеется замкнутый технологический цикл. Производственная мощность 1000 т мяса цыплят бройлеров в месяц, до 2 млн инкубационного яйца в год. Имеется около 50 фирменных магазинов в населенных пунктах территории Донецкой Народной Республики. Использование веб-ресурсов ГК «Аграрный Донбасс» и обширная информация об организации в социальных сетях позволяет ей на высоком уровне реализовывать свою узнаваемость в сети Интернет. Управленческие процессы выстроены эффективно в рамках собственной CRM-системы. План реализации продукции в 2020 году не был выполнен в связи с реорганизацией в структуре управления. В 2020 году в организации работают около 600 сотрудников. В связи с выходом на российский рынок и, соответственно, увеличением объема производства, планируется создание до 125 дополнительных рабочих мест, что говорит о наличии системы стратегического планирования. В 2020 году было доставлено два новых крематора для утилизации отходов, что говорит об высоких требованиях организации к экологическим показателям и научно-техническим разработкам.

ДП «ТОР» основано в апреле 2015 года. Занимается производством кондитерских изделий [306], которые реализует в Донецкой Народной Республике, Российской Федерации. В 2016 году была зарегистрирована ТМ «ДонКо». Вся продукция производится в соответствии с ГОСТ, внедрены стандарты ISO 9000. Производственные мощности размещены на двух производственных площадках, налажен выпуск более трехсот наименований

кондитерских изделий в различных товарных группах. Технологический процесс полностью автоматизирован. План реализации продукции перевыполняется, в связи с отличными отзывами потребителей относительно качества продукции. В организации реализуются принципы КСО в части обеспечения развития персонала и его социальных благ, а также помощи социально незащищенным слоям населения, а именно обеспечения детских домов подарками. В сети Интернет организация и ее ТМ хорошо узнаваемы в связи с наличием сайта и увязкой его с социальными сетями. Структура управления гибкая, решения принимаются достаточно быстро в рамках внутренней CRM-системы. В системе маркетинга используется бенчмаркинг.

ООО «Донецкая табачная компания» с 2015 года занимается производством табачных изделий [307]. Является надежным партнером. Постоянно совершенствует деятельность и продукцию. В связи с действием законодательства в части запрета рекламной компании на табачную и алкогольную продукцию показатель узнаваемости организации в сети Интернет равен 0. Из-за низкого уровня конкуренции план реализации продукции перевыполняется. КСО реализуется через ряд мероприятий по предупреждению заболеваний верхних дыхательных путей от курения. Прорабатывается стратегия развития с учетом поиска внешних рынков сбыта.

ООО «Фирма «Колбико» основано в 1994 году, зарегистрировано в Донецкой Народной Республике в 2014 году. Производит широкий ассортимент колбасных изделий в соответствии с ГОСТ, ТУ [306]. Действует система управления качеством по стандарту ISO 9000. В виду высокого уровня информационного обеспечения работы управленческие решения принимаются быстро. План реализации перевыполняется. В рамках производства создаются кружки качества, имеется программа повышения квалификации и переподготовки специалистов на базе собственного обучающего центра. Наличие сайта, соответствующего требованиям заинтересованных сторон, с эффективной обратной связью позволяет получить максимальный уровень присутствия организации в сети Интернет. Реализуются принципы КСО в части

благотворительности, меценатства. Имеется прозрачная система оплаты труда, основанная на результатах; различные социальные программы; гибкий график работы; бесплатное питание и доставка сотрудников на/с работы; подарки к профессиональным и государственным праздникам.

ООО «Холдинг Донбассхлеб» зарегистрировано в Донецкой Народной Республике в 2014 году [307]. Это крупнейший производитель хлебобулочной продукции, объединяющий хлебозаводы в Донецке, Макеевке, Харцызске, Шахтерске, Снежном и Горловке. Проектная производственная мощность составляет 8600 т хлебобулочной продукции в месяц. Хлебопекарные предприятия оснащены современным технологическим оборудованием, в т.ч. автоматизированными производственными линиями. Используются современные технологии производства. Каждый завод располагает собственной лабораторией контроля качества. После выявленных нарушений в конце 2015 года в части охраны труда холдинг сосредоточил усилия на выстраивании внутренних бизнес-процессов согласно документам. Высокая текучесть кадров не позволяет выстроить стратегически ориентированную структуру управления. План реализации продукции перевыполняется. Управленческие решения принимаются в рамках тактического или оперативного управления без автоматизации данного процесса. Отсутствие сайта и использование интернет-площадок партнеров обеспечивает низкий показатель представления организации в сети Интернет.

ООО «Донецкий пивоваренный завод» было запущено в 2017 году на базе завода «Сармат» [306]. Производственная мощность составляет 32 млн литров в месяц. Запущены современные линии розлива, смонтирована и пущена в эксплуатацию станция подготовки пивоваренной воды, внедрены передовые системы контроля качества продукции. Организация занимается подготовкой и удержанием квалифицированного персонала. Функционирует система наставничества и эффективная система мотивации. Маркетинговая политика выстраивается через социальные сети ВКонтакте и Инстаграмм, а также официальный сайт со строгим ограничением для несовершеннолетних.

Корпорация «ПО «Донойл», сформированная на базе бывшего завода «Каргилл», с 2016 года производит масло подсолнечное нерафинированное первого сорта (прессовое) [306]. Производственная мощность составляет 15000 т готовой продукции в месяц. План реализации ежегодно перевыполняется в связи с наличием большого внутреннего сегмента рынка, использования местного сырья. Отсутствие веб-ресурса и использование для продвижения собственной продукции партнерских информационных площадок приводит к низкому уровню присутствия и узнаваемости в сети Интернет. По результатам экспертного опроса, в производственных процессах выстроена система управления качеством, однако высокий уровень текучести персонала организации эффективно решать стратегические задачи. Управленческие решения принимаются на тактическом и оперативном уровнях. Отсутствует стратегия развития, система мотивации постоянно корректируется, исходя из требований внешней среды.

ООО «Твой производитель» зарегистрировано в Донецкой Народной Республике в 2015 году. Специализируется на выпуске широкого ассортимента молочной продукции ТМ «Беларуская ферма» и ТМ «Главмолоко» [306]. Производственная мощность составляет 70 т готовой продукции в сутки. План реализации выполняется на 90,0-95,0% Используются современные технологии производства. Расширяется ассортимент продукции и дилерская сеть. Планируется ежемесячное наращивание объемов производства. Система продвижения в сети Интернет выстраивается через партнерские информационные площадки и социальную сеть ВКонтакте. Продукция входит в Диверсифицированную систему Автоматической Идентификации (каталог продукции участников системы DiSAI). Из-за дефицита коровьего молока в Донецкой Народной Республике в производстве используется только сухое молоко высокого качества. В дальнейшем планируется использовать натуральное коровье молоко. Используются современные технологии упаковки молочных продуктов, позволяющие сохранить пищевую ценность продукции.

ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка» основано в 1964 году, зарегистрировано в Донецкой Народной Республике в 2014 году.

Специализируется на производстве швейных изделий из текстиля и трикотажа в широком ассортименте [306]. Рабочий костюм, костюм шахтерский, изделия трикотажные бельевые для детей имеют сертификат качества. План реализации продукции выполняется максимум на 82,0% в виду отсутствия эффективной системы постановки задач отделу продаж. Принятие управленческих решений осуществляется в рамках тактических аспектов. Продвижение организации в сети Интернет происходит на информационных площадках партнеров и в социальной сети ВКонтакте, что ведет к низкому уровню узнаваемости в сети Интернет. Затруднена обратная связь с потребителями в связи с отсутствием колл-центра. Еще в 2017 году на предприятии были выявлены нарушения требований охраны труда и вынесено представление об их устранении. После выявленных нарушений травматизм на производстве снижен до минимального уровня. Текущая численность персонала остается на высоком уровне. В планах организации восполнение оборотных средств, реконструкция и расширение присутствия на рынке.

ООО «САЛИОН» с 2016 года занимается производством и реализацией форменной одежды, спецодежды и постельного белья, гардин [307]. Планируется расширение ассортимента продукции. Продукция производится из сертифицированных тканей российского, белорусского, китайского производства. Объем производства составляет 500-600 ед. в месяц. Применяется индивидуальный подход к покупателям, однако отсутствует единая информационная система взаимоотношений с клиентами. План реализации продукции выполняется до 80,0%. Узнаваемость организации в сети Интернет низкая, так как бывший сайт не работает, а на информационных площадках партнеров представлена очень краткая информация о продукции. Структура управления выстроена линейно, применяется только тактическое и оперативное управление, что говорит о высоких затратах управленческого труда, связанных с получением конкретных результатов.

ООО «Стиролбиофарм» основано в 1996 году, зарегистрировано в Донецкой Народной Республике в 2015 году. Занимается производством и реализацией лекарственной продукции в широком ассортименте [306].

Производственная мощность составляет 950 млн таблеток и капсул в год, 1000 кг в смену. План реализации продукции выполняется на 95,0%. Благодаря применению передовых технологий и наличию собственной лаборатории по контролю качества обеспечивается высокое качество продукции, что способствует увеличению объема производства и расширению рынка сбыта. Организация имеет сертификат соответствия требованиям стандарта ISO 9002, также отдельные группы продукции производятся по ТУ. Проводит научно-исследовательские работы в современном сертифицированном виварии. Система продвижения в сети Интернет выстраивается через собственный сайт и информационные площадки Донецкой Народной Республики, социальную сеть ВКонтакте, однако внутренние критерии анализа веб-ресурса выдают много ошибок, а также интерфейс веб-ресурса не обновлялся с 2015 года. Работает в рамках долгосрочной стратегии развития. Действует прозрачная система мотивации. Активно ведутся работы по разработке и регистрации новых, перспективных лекарственных препаратов различных фармакологических групп.

ООО «Донбиофарм» создано в 2016 году и специализируется на производстве антисептических препаратов и медицинских инструментов [306]. На заводе установлено новейшее оборудование, производство автоматизировано. Производственная мощность составляет до 600 тыс. флаконов этилового спирта в месяц. План реализации продукции перевыполняется, продукция ориентирована на внутренний рынок. Продвижение в сети Интернет выстроено только через информационные площадки Донецкой Народной Республики, что значительно снижает уровень узнаваемости организации в сети Интернет. Текучесть персонала низкая, в основном касается обслуживающего персонала. Для руководящего состава введена гибкая система оплаты труда. Запланировано расширение номенклатуры продукции и выпуск спиртовых настоек: календулы, пустырника, эхинацеи, боярышника, а также антисептических средств первой необходимости: 5%-ный йод и 3%-ная перекись водорода. В планах руководства также расширение штатной численности сотрудников. Такие действия свидетельствуют о наличии стратегии развития.

В рамках апробации проанализированы данные указанных организаций в динамике за три года в разрезе 23 показателей, предложенных и обоснованных в параграфе 2.3, по группам: финансово-экономические, социальные и маркетинговые, экологические. Показатели оценки уровня качества управления в организациях Донецкой Народной Республики за 2019-2021 гг. представлены в Приложении И.

Формирование показателей для оценки уровня качества управления происходило на основе открытых данных, а также с помощью экспертного метода. В роли экспертов выступали специалисты и руководящий состав организаций. В целом, использование экспертных оценок позволяет выявить недостатки в процессах управления и реализации функций управления, наличие кризисных ситуаций, глубже понять специфику системы управления и др.

Отдельного пояснения требует такой показатель оценки уровня качества управления организацией, входящий в группу социальных и маркетинговых показателей, как узнаваемость организации и ее имидж в сети Интернет, который должен быть представлен в виде интегрального показателя по сайту и социальным сетям. Расчет такого показателя был проведен М.В. Иовенко в рамках методического подхода к оценке уровня присутствия органа государственной власти в сети Интернет $R_i(t)$ [293, с. 170-175]. В данном случае формула (3.1) [293, с. 173] адаптирована и применена для анализа присутствия коммерческих организаций в сети Интернет:

$$R_i(t) = f_i \cdot \frac{k_y \cdot \tilde{y}_i + k_z \cdot \tilde{z}_i + k_y \cdot \tilde{c}_i}{k_y \cdot y_i + k_z \cdot z_i + k_y \cdot c_i} \cdot \frac{\lg(N_i)}{\lg(N_{\max})}, \quad (3.1)$$

где t – период времени для проведения мониторинга (месяц или квартал) i -ой организации;

f_i – средняя выставленная оценка обратившихся потребителей и других заинтересованных сторон в организацию через Интернет-портал за период времени t ;

y_i – количество обращений потребителей и других заинтересованных сторон через сайт организации;

z_i – количество выявленных проблемных моментов в работе веб-ресурса;

c_i – количество предложений от пользователей по улучшению работы с веб-ресурсом;

\tilde{y}_i – количество обработанных обращений потребителей и других заинтересованных сторон;

\tilde{z}_i – количество обработанных и решенных проблем;

\tilde{c}_i – количество принятых и внедренных предложений;

k_y, k_z, k_c – веса соответствующих критериев мониторинга работы веб-ресурса в сети Интернет;

N_i – всего посещений i -го веб-ресурса;

N_{max} – максимальное число обращений среди всех веб-ресурсов представителей данной организации в соответствующем сегменте на территории Донецкой Народной Республики.

Далее в таблицах 3.1 и 3.2 представим статистические данные для анализа отечественных организаций по показателям, определяющим оценку уровня качества управления.

Для выявления скрытых причинно-следственных связей и влияния комплексных факторов на целостность оценки качества управления организацией целесообразно применить один из методов многомерного статистического моделирования, а именно: таксономический (др.-греч. *таксис* – строй, порядок и *номос* – закон, правило) анализ [308; 309]. В целом, таксономический анализ предназначен для определения и количественного описания обобщенных показателей (кластеров), которые должны достаточно хорошо характеризовать весь набор первоначальных показателей, отражая при этом общие закономерности исследуемого явления.

Таблица 3.1 – Статистические данные показателей, определяющих оценку уровня качества управления организациями: ООО «Торговый дом «Горняк» (X_1), ГП «Шахтерская птицефабрика» (X_2), ДП «ТОР» (X_3), ООО «Донецкая табачная компания» (X_4), ООО «Фирма «Колбико» (X_5), ООО «Холдинг Донбассхлеб» (X_6) [составлено автором]

Показатель	Оценка X_1			Оценка X_2			Оценка X_3			Оценка X_4			Оценка X_5			Оценка X_6		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
$K_{1^{(1)}}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да
$K_{2^{(1)}}$	75	80	90	90	60	70	95	110	115	110	112	120	110	118	125	111	115	119
$K_{3^{(1)}}$	0,2	0,3	0,25	0,3	0,4	0,2	0,3	0,25	0,29	0,3	0,4	0,33	0,26	0,29	0,25	0,4	0,46	0,49
$K_{4^{(1)}}$	0	0	0,01	0,5	0,4	0,5	0,02	0,03	0,035	0	0	0	0,02	0,03	0,05	0	0	0
$K_{5^{(0)}}$	0,09	0,095	0,1	0,01	0,1	0,4	0,1	0,06	0,04	0,01	0,01	0,01	0,09	0,05	0,04	0,02	0,03	0,03
$K_{6^{(0)}}$	0,01	0,01	0,01	0,1	0,12	0,17	0,2	0,14	0,15	0,012	0,013	0,012	0,03	0,03	0,04	0,01	0,01	0,01
$K_{7^{(1)}}$	25	30	35	65	74	75	80	85	84	0	0	0	85	88	91	22	24	21
$K_{8^{(1)}}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{9^{(1)}}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{10^{(0)}}$	0,8	0,8	0,83	0,7	0,75	0,75	0,9	0,9	0,9	0,5	0,6	0,4	0,7	0,75	0,8	0,5	0,6	0,6
$K_{11^{(0)}}$	0,2	0,2	0,17	0,2	0,17	0,18	0,2	0,22	0,3	0,4	0,6	0,65	0,7	0,8	0,85	0,4	0,3	0,3
$K_{12^{(0)}}$	0,15	0,17	0,14	0,1	0,4	0,3	0,1	0,08	0,12	0,3	0,4	0,45	0,1	0,12	0,19	0,52	0,44	0,48
$K_{13^{(1)}}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{14^{(1)}}$	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	7	0	0	0
$K_{15^{(1)}}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{16^{(1)}}$	0,01	0,06	0,04	0,06	0,07	0,06	0,01	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,1	0,09	0,09
$K_{17^{(1)}}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{18^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,5	0	0	0
$K_{19^{(1)}}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{20^{(1)}}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да
$K_{21^{(0)}}$	4	6	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	4	3
$K_{22^{(0)}}$	0,01	0	0	0,02	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$K_{23^{(1)}}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да

Таблица 3.2 – Показатели, определяющие оценку уровня качества управления организациями: ООО «Донецкий пивоваренный завод» (X_7), Корпорация «ПО «Донойл» (X_8), ООО «Твой производитель» (X_9), ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка» (X_{10}), ООО «САЛИОН» (X_{11}), ООО «Стиролбиофарм» (X_{12}), ООО «Донбиофарм» (X_{13}) [составлено автором]

Показатель	Оценка X_7			Оценка X_8			Оценка X_9			Оценка X_{10}			Оценка X_{11}			Оценка X_{12}			Оценка X_{13}		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
$K_{1}^{(1)}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да
$K_{2}^{(1)}$	95	110	112	98	118	124	90	94	95	80	75	82	75	79	80	90	94	95	102	110	115
$K_{3}^{(1)}$	0,2	0,3	0,17	0,3	0,4	0,45	0,2	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,5	0,2	0,1	0,25	0,2	0,2	0,25
$K_{4}^{(1)}$	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0	0,08	0,08	0,08	0,01	0,01	0,01
$K_{5}^{(0)}$	0,05	0,05	0,07	0,01	0,01	0,01	0,05	0,05	0,05	0,1	0,12	0,14	0,1	0,1	0,1	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
$K_{6}^{(0)}$	0,02	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,03	0,05	0,06	0,09	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
$K_{7}^{(1)}$	75	75	77	21	22	22	34	35	30	22	25	25	19	22	22	24	24	25	15	15	15
$K_{8}^{(1)}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{9}^{(1)}$	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да
$K_{10}^{(0)}$	0,8	0,8	0,8	0,4	0,4	0,4	0,65	0,65	0,65	0,6	0,65	0,65	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
$K_{11}^{(0)}$	0,75	0,75	0,75	0,3	0,4	0,35	0,45	0,45	0,45	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,5	0,75	0,75	0,75	0,6	0,6	0,6
$K_{12}^{(0)}$	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,45	0,3	0,2	0,4	0,2	0,25	0,27	0,3	0,35	0,36	0,2	0,19	0,18	0,1	0,08	0,1
$K_{13}^{(1)}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{14}^{(1)}$	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	5	2	0	0
$K_{15}^{(1)}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
$K_{16}^{(1)}$	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,1	0,15	0,14	0,15	0,13	0,16	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
$K_{17}^{(1)}$	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
$K_{18}^{(1)}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0
$K_{19}^{(1)}$	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да
$K_{20}^{(1)}$	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да
$K_{21}^{(0)}$	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	2	1	1	0	0	0	0	0
$K_{22}^{(0)}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0	0	0
$K_{23}^{(1)}$	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет

Основным понятием в таксономических методах является таксономическое расстояние – расстояние между точками многомерного пространства, вычисляемое по правилам аналитической геометрии. В нашем случае, размерность пространства определяется числом признаков, характеризующих статистические единицы (признаки) уровня развития процессов, обеспечивающих качество управления организацией. Таким образом, таксономическое расстояние вычисляется между точками-признаками, расположенными в 23-мерном пространстве. Вычисленные расстояния позволяют определить положение каждой точки относительно остальных точек и, следовательно, определить место этой точки во всей совокупности. Это делает возможным их упорядочение и классификацию.

Непосредственное раскрытие существующих закономерностей весьма затруднено в связи с большим количеством данных, на базе которых проводится исследование (см. таблицы 3.1, и 3.2), что, в свою очередь, мешает пониманию наиболее существенных взаимосвязей. С целью уменьшения количества признаков для данного исследования в качестве основного метода многомерного сравнительного анализа целесообразно выбрать кластерный анализ.

Применительно к нашему исследованию главной целью кластерного анализа будет являться установление общих закономерностей, определяющих оценку и сравнение процессов, касающихся качества управления организацией. Для того, чтобы упростить выявление закономерностей, следует объединять сильно коррелируемые признаки (мало отличаемые друг от друга) в отношении информации, определяющей оценку и сравнение уровня качества управления организацией, а именно осуществить замену группы сильно коррелируемых признаков некоторой равнодействующей величиной. После соответствующей интерпретации данная величина может называться фактором (кластером) и рассматриваться как одна из закономерностей, объясняющей оценку и сравнение уровня качества управления организацией.

Итак, в случае, когда количество показателей достаточно большое, стараются уменьшить их число, объединив схожие показатели в одну группу

методами кластеризации (или кластерного анализа), при этом показатели, входящие в разные группы, должны как можно сильнее различаться. В отличие от структуры показателей, представленной в таблице 2.3, при кластеризации изначально перечень групп не задается, а определяется по мере работы алгоритма.

Применение кластерного анализа в общем виде сводится к следующим этапам:

- 1) отбор выборки объектов для кластеризации;
- 2) определение множества переменных, по которым будут оцениваться объекты в выборке и нормализация значений переменных;
- 3) вычисление значений меры сходства между объектами;
- 4) применение метода кластерного анализа для создания групп сходных объектов (кластеров);
- 5) представление результатов анализа [310; 311].

Классическая теория, связанная с основными методами кластерного анализа, содержится в [312-315]. Современные подходы и методы этого анализа можно найти в [316-318]. Мы будем использовать иерархический алгоритм (алгоритм таксономии) разбиения показателей на кластеры. С помощью таких алгоритмов формируется не одно разбиение выборки показателей на отдельные кластеры, а система вложенных разбиений с получением в итоге дерева кластеров (дендрограммы), корнем которого является вся выборка, а листьями – наиболее мелкие кластеры [310]. Урезая это дерево в определенном месте, можно получить любое целое количество кластеров в диапазоне от одного (все показатели объединяются в один кластер) до изначального количества показателей (каждый показатель – отдельный кластер).

Вопрос о том, сколько должно быть кластеров (где урезать дерево), не имеет однозначного ответа, потому как все зависит от ситуации. Есть два основных подхода, как определить это количество: 1) определяется исследователем, исходя из опыта и понимания решаемой задачи; 2) определяется с помощью некоторого алгоритма на примере источника [317; 318].

Перейдем к более подробному описанию выбранного метода кластеризации.

Пусть у нас есть n – показателей (критериев) $K_{_1}, \dots, K_{_n}$, которые планируется использовать для сравнения r – объектов. Следовательно, будем иметь n – векторов:

$$\begin{aligned}\overline{K_{_1}} &= (K_{11}, K_{12}, \dots, K_{1r}), \\ \overline{K_{_2}} &= (K_{21}, K_{22}, \dots, K_{2r}), \\ &\dots \\ \overline{K_{_n}} &= (K_{n1}, K_{n2}, \dots, K_{nr}),\end{aligned}\tag{3.2}$$

где K_{ij} – значение i -го критерия для j -го объекта, $1 \leq i \leq n$, $1 \leq j \leq r$.

Сначала проводится стандартизация показателей: избавляются от единиц измерения и добиваются того, чтобы для каждого показателя выборочное среднее было равно нулю, а выборочная дисперсия была равна единице. Т.е. получают набор векторов:

$$\begin{aligned}\overline{U_{_1}} &= (U_{11}, U_{12}, \dots, U_{1r}), \\ \overline{U_{_2}} &= (U_{21}, U_{22}, \dots, U_{2r}), \\ &\dots \\ \overline{U_{_n}} &= (U_{n1}, U_{n2}, \dots, U_{nr}),\end{aligned}\tag{3.3}$$

где для $1 \leq i \leq n$, $1 \leq j \leq r$:

$$U_{ij} = \frac{K_{ij} - \overline{K_{_i}}}{S_i},\tag{3.4}$$

$$\overline{K_{_i}} = \frac{1}{r} \sum_{j=1}^r K_{ij},\tag{3.5}$$

$$S_i^2 = \overline{K^2_{_i}} - (\overline{K_{_i}})^2,\tag{3.6}$$

$$\overline{K^2}_i = \frac{1}{r} \sum_{j=1}^r K_{ij}^2, \quad (3.7)$$

$$S_i = \sqrt{S_i^2}. \quad (3.8)$$

Стандартизация связана с тем, что показатели будут объединяться в кластеры по близости расстояний в какой-то фиксированной метрике между векторами, построенными по их значениям. Поэтому, если не проводить стандартизацию, то это расстояние будет сильно зависеть от единиц измерения и может привести к неверной кластеризации.

Далее реализуется иерархический метод объединения критериев в кластеры, в котором расстояние между кластерами будем находить методом «дальнего соседа» [316; 318]). Опишем этот алгоритм.

В качестве расстояния будем рассматривать евклидову метрику в пространстве R^r :

$$\rho(\bar{x}, \bar{y}) = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_r - y_r)^2}, \quad (3.9)$$

где $\bar{x} = (x_1, x_2, \dots, x_r)$, $\bar{y} = (y_1, y_2, \dots, y_r)$.

Выбор метрики Евклида обусловлен тем, что она является наиболее стандартной и применяется в том случае, если нет особых предпосылок, связанных с изучаемыми данными. Отметим, что на практике используют и другие расстояния, в частности, модуль коэффициента выборочной корреляции Пирсона между парами векторов. Такая метрика дает хорошие результаты в случаях, когда предполагается, что между зависимыми элементами есть линейная связь. В нашем случае такое предположение ничем не обосновано. Также нет оснований применять другие, более «экзотические» метрики.

Итак, метрика выбрана. Перейдем непосредственно к описанию алгоритма кластеризации по методу «дальнего соседа».

На 1-ом шаге находим расстояния между всеми парами векторов:

$$\rho(\overline{U}_{-i}, \overline{U}_{-k}), 1 \leq i \leq n, 1 \leq j \leq r, i \neq k. \quad (3.10)$$

На 2-ом шаге создаем 1-ый кластер, объединяя в него показатели, между которыми минимальное расстояние. В формальном виде это можно представить как

$$(i_1, k_1) = \arg \left(\min_{\substack{1 \leq i \leq n, 1 \leq j \leq r \\ i \neq k}} \rho(\overline{U}_{-i}, \overline{U}_{-k}) \right), \quad (3.11)$$

где $\overline{U}_{-i_1}, \overline{U}_{-k_1}$ – образуют 1-й кластер.

На 3-ем шаге пересчитывают расстояния между критериями. Теперь показатели $\overline{U}_{-i_1}, \overline{U}_{-k_1}$ принимаем за один показатель – кластер $[\overline{U}_{-i_1}, \overline{U}_{-k_1}]$.

Расстояния от него до остальных показателей в методе «дальнего соседа» находят как максимум между расстояниями от этого показателя до показателей, вошедших в кластер. Следовательно

$$\rho([\overline{U}_{-i_1}, \overline{U}_{-k_1}], \overline{U}_{-k}) = \max(\rho(\overline{U}_{-i_1}, \overline{U}_{-k}), \rho(\overline{U}_{-k_1}, \overline{U}_{-k})), \quad (3.12)$$

где $k \neq i_1, k \neq k_1$.

Далее повторяем шаги 2, 3 до тех пор, пока не образуется то количество кластеров, на котором мы хотим остановиться. Отметим, что каждый раз, повторяя шаг 2, мы будем уменьшать количество показателей на один, поэтому рано или поздно нужное нам количество кластеров будет достигнуто.

Как уже отмечалось выше, есть два основных способа определить, сколько должно быть кластеров. Мы будем использовать алгоритмический подход [317;

318], согласно которому необходимое количество кластеров T определяется соотношением

$$T \approx \sqrt{\frac{n}{2}}. \quad (3.13)$$

Поэтому будем руководствоваться правилом: процесс кластеризации закончим на том шаге, когда T будет удовлетворять равенству

$$T = \left[\sqrt{\frac{n}{2}} \right] + 1, \quad (3.14)$$

где $[n]$ – оператор целой части от действительного числа.

Реализуем описанный выше алгоритм для кластеризации показателей, связанных с качеством управления в организациях Республики. У нас есть 23 показателя $\overline{K_1} - \overline{K_23}$ (критерия), по которым сравниваются организации. Отметим, что бинарный (в нашем случае может принимать два значения: «да» и «нет») показатель $\overline{K_20}$ «наличие внутренних документов, стандартов, описывающих бизнес-процессы» для всех анализируемых организаций принимает значение «да». Поэтому в дальнейшем он исключается из рассмотрения в связи с его положительным значением для всех анализируемых организаций. После этого снова перенумеруем оставшиеся показатели: $\overline{K_1} - \overline{K_22}$.

Прежде чем переходить к следующему шагу – стандартизации, выполним замену бинарных переменных (см. таблицы 3.1 и 3.2) числовыми: если «да», то 1; если «нет», то 0. Результат замены сформирован и приведен в матрице наблюдений (таблица 3.3). Эта матрица содержит наиболее полную характеристику по оценке уровня качества управления организацией.

Таблица 3.3 – Статистические данные показателей (матрица наблюдений), приведенные к числовому формату
[составлено автором]

Показатель	Оценка X_1			Оценка X_2			Оценка X_3			Оценка X_4			Оценка X_5			Оценка X_6		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
$K_{1^{(1)}}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
$K_{2^{(1)}}$	75	80	90	90	60	70	95	110	115	110	112	120	110	118	125	111	115	119
$K_{3^{(1)}}$	0,2	0,3	0,25	0,3	0,4	0,2	0,3	0,25	0,29	0,3	0,4	0,33	0,26	0,29	0,25	0,4	0,46	0,49
$K_{4^{(1)}}$	0	0	0,01	0,5	0,4	0,5	0,02	0,03	0,035	0	0	0	0,02	0,03	0,05	0	0	0
$K_{5^{(0)}}$	0,09	0,095	0,1	0,01	0,1	0,4	0,1	0,06	0,04	0,01	0,01	0,01	0,09	0,05	0,04	0,02	0,03	0,03
$K_{6^{(0)}}$	0,01	0,01	0,01	0,1	0,12	0,17	0,2	0,14	0,15	0,012	0,013	0,012	0,03	0,03	0,04	0,01	0,01	0,01
$K_{7^{(1)}}$	25	30	35	65	74	75	80	85	84	0	0	0	85	88	91	22	24	21
$K_{8^{(1)}}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{9^{(1)}}$	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
$K_{10^{(0)}}$	0,8	0,8	0,83	0,7	0,75	0,75	0,9	0,9	0,9	0,5	0,6	0,4	0,7	0,75	0,8	0,5	0,6	0,6
$K_{11^{(0)}}$	0,2	0,2	0,17	0,2	0,17	0,18	0,2	0,22	0,3	0,4	0,6	0,65	0,7	0,8	0,85	0,4	0,3	0,3
$K_{12^{(0)}}$	0,15	0,17	0,14	0,1	0,4	0,3	0,1	0,08	0,12	0,3	0,4	0,45	0,1	0,12	0,19	0,52	0,44	0,48
$K_{13^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
$K_{14^{(1)}}$	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	7	0	0	0
$K_{15^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{16^{(1)}}$	0,01	0,06	0,04	0,06	0,07	0,06	0,01	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,1	0,09	0,09
$K_{17^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{18^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,5	0	0	0
$K_{19^{(1)}}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{20^{(0)}}$	4	6	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	4	3
$K_{21^{(0)}}$	0,01	0	0	0,02	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$K_{22^{(1)}}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 3.3

Показатель	Оценка X_7			Оценка X_8			Оценка X_9			Оценка X_{10}			Оценка X_{11}			Оценка X_{12}			Оценка X_{13}		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
$K_{1^{(1)}}$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
$K_{2^{(1)}}$	95	110	112	98	118	124	90	94	95	80	75	82	75	79	80	90	94	95	102	110	115
$K_{3^{(1)}}$	0,2	0,3	0,17	0,3	0,4	0,45	0,2	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,5	0,2	0,1	0,25	0,2	0,2	0,25
$K_{4^{(1)}}$	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0	0,08	0,08	0,08	0,01	0,01	0,01
$K_{5^{(0)}}$	0,05	0,05	0,07	0,01	0,01	0,01	0,05	0,05	0,05	0,1	0,12	0,14	0,1	0,1	0,1	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
$K_{6^{(0)}}$	0,02	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,03	0,05	0,06	0,09	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
$K_{7^{(1)}}$	75	75	77	21	22	22	34	35	30	22	25	25	19	22	22	24	24	25	15	15	15
$K_{8^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{9^{(1)}}$	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
$K_{10^{(0)}}$	0,8	0,8	0,8	0,4	0,4	0,4	0,65	0,65	0,65	0,6	0,65	0,65	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
$K_{11^{(0)}}$	0,75	0,75	0,75	0,3	0,4	0,35	0,45	0,45	0,45	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,5	0,75	0,75	0,75	0,6	0,6	0,6
$K_{12^{(0)}}$	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,45	0,3	0,2	0,4	0,2	0,25	0,27	0,3	0,35	0,36	0,2	0,19	0,18	0,1	0,08	0,1
$K_{13^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{14^{(1)}}$	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	5	2	0	0
$K_{15^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$K_{16^{(1)}}$	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,1	0,15	0,14	0,15	0,13	0,16	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
$K_{17^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
$K_{18^{(1)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,2	0,2	0	0	0
$K_{19^{(1)}}$	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
$K_{20^{(0)}}$	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	2	1	1	0	0	0	0	0
$K_{21^{(0)}}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0	0	0
$K_{22^{(1)}}$	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Как указывалось выше, признаки, включенные в матрицу наблюдений (см. таблицу 3.3), неоднородны и имеют различные единицы измерения, поскольку описывают разные свойства показателей, касающиеся оценки уровня качества управления организацией. Поэтому, используя формулы (3.3-3.8), выполним стандартизацию признаков и внесем вычисленные данные в таблицы 3.4 и 3.5.

Таблица 3.4 – Выборочные числовые характеристики статистических данных показателей по организациям Донецкой Народной Республики [составлено автором]

Показатель	Выборочное среднее \overline{K}_{-i} , $1 \leq i \leq 22$	Выборочная дисперсия S_i^2 , $1 \leq i \leq 22$
$K_{-1}^{(1)}$	0,769230769	0,180747922
$K_{-2}^{(1)}$	98,41025641	275,0782548
$K_{-3}^{(1)}$	0,29974359	0,009897022
$K_{-4}^{(1)}$	0,050897436	0,015369339
$K_{-5}^{(0)}$	0,060384615	0,004639976
$K_{-6}^{(0)}$	0,050692308	0,002224707
$K_{-7}^{(1)}$	39,17948718	811,0367036
$K_{-8}^{(1)}$	0,384615385	0,232686981
$K_{-9}^{(1)}$	0,58974359	0,243767313
$K_{-10}^{(0)}$	0,68025641	0,019131094
$K_{-11}^{(0)}$	0,457435897	0,043155956
$K_{-12}^{(0)}$	0,248461538	0,015698892
$K_{-13}^{(1)}$	0,307692308	0,216066482
$K_{-14}^{(1)}$	0,820512821	2,711911357
$K_{-15}^{(1)}$	0,153846154	0,132963989
$K_{-16}^{(1)}$	0,045128205	0,002276524
$K_{-17}^{(1)}$	0,153846154	0,132963989
$K_{-18}^{(1)}$	0,038461538	0,010283934
$K_{-19}^{(1)}$	0,538461538	0,249307479
$K_{-20}^{(0)}$	1,051282051	2,709833795
$K_{-21}^{(0)}$	0,002051282	0,000020291
$K_{-22}^{(1)}$	0,615384615	0,238919668

В соответствии с формулой (3.9) найдем расстояния между парами векторов стандартизированных показателей (см. таблицу 3.5). Результат вычислений представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.5 – Статистические данные показателей, приведенные к общему стандарту [составлено автором]

Показатель	Оценка X_1			Оценка X_2			Оценка X_3			Оценка X_4			Оценка X_5			Оценка X_6		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
$U_{1^{(1)}}$	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	-1,81	-1,81	-1,81	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54
$U_{2^{(1)}}$	-0,41	-1,11	-0,51	-0,51	-2,32	-1,71	-0,21	0,70	1,00	0,70	0,82	1,30	0,70	1,18	1,60	0,76	1,00	1,24
$U_{3^{(1)}}$	-1,00	0,00	-0,50	0,00	1,01	-1,00	0,00	-0,50	-0,10	0,00	1,01	0,30	-0,40	-0,10	-0,50	1,01	1,61	1,91
$U_{4^{(1)}}$	-0,41	-0,41	-0,33	3,62	2,82	3,62	-0,25	-0,17	-0,13	-0,41	-0,41	-0,41	-0,25	-0,17	-0,01	-0,41	-0,41	-0,41
$U_{5^{(0)}}$	0,43	0,51	0,58	-0,74	0,58	4,99	0,58	-0,01	-0,30	-0,74	-0,74	-0,74	0,43	-0,15	-0,30	-0,59	-0,45	-0,45
$U_{6^{(0)}}$	-0,86	-0,86	-0,86	1,05	1,47	2,53	3,17	1,89	2,11	-0,82	-0,80	-0,82	-0,44	-0,44	-0,23	-0,86	-0,86	-0,86
$U_{7^{(1)}}$	-0,50	-0,32	-0,15	0,91	1,22	1,26	1,43	1,61	1,57	-1,38	-1,38	-1,38	1,61	1,71	1,82	-0,60	-0,53	-0,64
$U_{8^{(1)}}$	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28	-0,80	-0,80	-0,80	1,28	1,28	1,28	-0,80	-0,80	-0,80
$U_{9^{(1)}}$	0,83	-1,19	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	-1,19	-1,19	-1,19
$U_{10^{(0)}}$	0,87	0,87	1,08	0,14	0,50	0,50	1,59	1,59	1,59	-1,30	-0,58	-2,03	0,14	0,50	0,87	-1,30	-0,58	-0,58
$U_{11^{(0)}}$	-1,24	-1,24	-1,38	-1,24	-1,38	-1,34	-1,24	-1,14	-0,76	-0,28	0,69	0,93	1,17	1,65	1,89	-0,28	-0,76	-0,76
$U_{12^{(0)}}$	-0,79	-0,63	-0,87	-1,18	1,21	0,41	-1,18	-1,34	-1,03	0,41	1,21	1,61	-1,18	-1,03	-0,47	2,17	1,53	1,85
$U_{13^{(1)}}$	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49	-0,66	-0,66	-0,66
$U_{14^{(1)}}$	-0,50	-0,50	0,11	0,72	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	0,72	1,93	3,75	-0,50	-0,50	-0,50
$U_{15^{(1)}}$	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	2,32	2,32	2,32	-0,42	-0,42	-0,42	2,32	2,32	2,32	-0,42	-0,42	-0,42
$U_{16^{(1)}}$	-0,74	0,31	-0,11	0,31	0,52	0,31	-0,74	-0,95	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	1,15	0,94	0,94
$U_{17^{(1)}}$	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	2,32	2,32	2,32	-0,42	-0,42	-0,42
$U_{18^{(1)}}$	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	1,59	1,59	4,55	-0,38	-0,38	-0,38
$U_{19^{(1)}}$	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	-1,08	-1,08	-1,08	0,92	0,92	0,92	-1,08	-1,08	-1,08
$U_{20^{(0)}}$	1,79	3,01	3,61	-0,03	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,03	-0,64	-0,03	0,58	1,79	1,18
$U_{21^{(0)}}$	1,76	-0,46	-0,46	3,98	1,76	1,76	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46
$U_{22^{(1)}}$	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79

Продолжение таблицы 3.5

Показатель	Оценка X_7			Оценка X_8			Оценка X_9			Оценка X_{10}			Оценка X_{11}			Оценка X_{12}			Оценка X_{13}		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
$U_{1^{(1)}}$	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	-1,81	-1,81	-1,81	-1,81	-1,81	-1,81	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54
$U_{2^{(1)}}$	-0,21	0,70	0,82	-0,02	1,18	1,54	-0,51	-0,27	-0,21	-1,11	-1,41	-0,99	-1,41	-1,17	-1,11	-0,51	-0,27	-0,21	0,22	0,70	1,00
$U_{3^{(1)}}$	-1,00	0,00	-1,30	0,00	1,01	1,51	-1,00	-1,00	-1,00	0,00	2,01	1,01	1,01	0,00	2,01	-1,00	-2,01	-0,50	-1,00	-1,00	-0,50
$U_{4^{(1)}}$	-0,33	-0,33	-0,33	-0,25	-0,25	-0,25	-0,33	-0,33	-0,33	-0,41	-0,41	-0,41	-0,41	-0,41	-0,41	0,23	0,23	0,23	-0,33	-0,33	-0,33
$U_{5^{(0)}}$	-0,15	-0,15	0,14	-0,74	-0,74	-0,74	-0,15	-0,15	-0,15	0,58	0,88	1,17	0,58	0,58	0,58	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74	-0,74
$U_{6^{(0)}}$	-0,65	-0,23	-0,23	-0,86	-0,86	-0,86	-0,44	-0,44	-0,44	-0,01	0,20	0,83	-0,01	-0,01	-0,01	0,20	0,20	0,20	-0,01	-0,01	-0,01
$U_{7^{(1)}}$	1,26	1,26	1,33	-0,64	-0,60	-0,60	-0,18	-0,15	-0,32	-0,60	-0,50	-0,50	-0,71	-0,60	-0,60	-0,53	-0,53	-0,50	-0,85	-0,85	-0,85
$U_{8^{(1)}}$	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	-0,80	1,28	1,28	1,28	-0,80	-0,80	-0,80
$U_{9^{(1)}}$	0,83	0,83	0,83	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83
$U_{10^{(0)}}$	0,87	0,87	0,87	-2,03	-2,03	-2,03	-0,22	-0,22	-0,22	-0,58	-0,22	-0,22	-0,58	-0,58	-0,58	0,87	0,87	0,87	0,14	0,14	0,14
$U_{11^{(0)}}$	1,41	1,41	1,41	-0,76	-0,28	-0,52	-0,04	-0,04	-0,04	-0,28	-0,28	-0,28	-0,76	-0,76	0,20	1,41	1,41	1,41	0,69	0,69	0,69
$U_{12^{(0)}}$	-0,39	-0,39	-0,39	0,41	0,41	1,61	0,41	-0,39	1,21	-0,39	0,01	0,17	0,41	0,81	0,89	-0,39	-0,47	-0,55	-1,18	-1,34	-1,18
$U_{13^{(1)}}$	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	-0,66	1,49	1,49	1,49	-0,66	-0,66	-0,66
$U_{14^{(1)}}$	-0,50	-0,50	0,11	0,11	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	1,32	1,93	2,54	0,72	-0,50	-0,50
$U_{15^{(1)}}$	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42
$U_{16^{(1)}}$	-0,74	-0,74	-0,74	-0,53	-0,53	-0,53	-0,32	-0,32	-0,32	1,15	2,20	1,99	2,20	1,78	2,41	-0,53	-0,53	-0,53	-0,74	-0,74	-0,74
$U_{17^{(1)}}$	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	-0,42	2,32	2,32	2,32	-0,42	-0,42	-0,42
$U_{18^{(1)}}$	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38	1,59	1,59	1,59	-0,38	-0,38	-0,38
$U_{19^{(1)}}$	0,92	0,92	0,92	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	-1,08	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
$U_{20^{(0)}}$	-0,03	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	0,58	-0,03	1,18	-0,03	0,58	-0,03	-0,03	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64	-0,64
$U_{21^{(0)}}$	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	-0,46	1,76	1,76	1,76	-0,46	-0,46	-0,46
$U_{22^{(1)}}$	0,79	0,79	0,79	-1,26	-1,26	-1,26	0,79	0,79	0,79	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26	-1,26

Таблица 3.6 – Расстояния между парами показателей (на пересечении строки (или столбца) с номером i и столбца (или строки) с номером j стоит расстояние между показателями \overline{U}_i и \overline{U}_k) [составлено автором]

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	0	7,60	10,58	7,69	9,31	8,38	6,37	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,45	7,66	11,03	7,66	7,77	5,61	9,01	7,76	7,25
2	7,60	0	8,75	10,40	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	7,87	7,14	11,00	8,03	7,67	8,96	10,10	10,69	8,01
3	10,58	8,75	0	9,20	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	10,83	10,24	5,61	9,68	10,20	9,27	5,38	10,10	9,90	11,12	8,12	10,01	9,39
4	7,69	10,40	9,20	0	6,52	6,05	6,98	6,48	7,29	7,96	10,02	8,94	9,11	8,22	9,04	8,61	8,65	8,68	7,10	9,63	4,16	7,91
5	9,31	11,14	8,85	6,52	0	6,32	7,26	7,72	8,93	7,69	10,35	8,79	9,73	9,65	8,66	6,95	9,41	9,32	8,31	8,14	8,32	8,21
6	8,38	10,17	9,36	6,05	6,32	0	6,02	6,38	7,18	5,99	10,10	10,22	7,69	8,90	6,61	8,68	8,93	8,96	6,76	10,21	7,36	8,55
7	6,37	8,63	9,86	6,98	7,26	6,02	0	5,82	6,64	5,29	8,47	10,51	7,69	7,45	4,79	9,89	7,54	7,18	5,42	9,63	8,34	6,18
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,82	0	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,20	5,99	10,07	5,99	6,33	4,59	8,23	5,96	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	6,64	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	6,87	7,04	11,32	7,04	7,23	3,98	10,01	7,10	7,33
10	6,76	9,74	10,83	7,96	7,69	5,99	5,29	5,02	5,71	0	8,44	11,42	7,47	7,32	6,52	9,88	7,38	7,46	3,75	8,38	7,67	7,32
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	8,32	10,35	5,36	5,60	7,84	10,66	9,52	9,42
12	10,06	8,69	5,61	8,94	8,79	10,22	10,51	10,84	10,95	11,42	9,61	0	9,80	10,12	10,54	6,71	9,96	9,78	11,62	8,80	9,64	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	5,26	10,64	5,26	5,70	7,45	10,24	8,63	7,93
14	7,45	7,87	10,20	8,22	9,65	8,90	7,45	6,20	6,87	7,32	5,71	10,12	6,09	0	7,04	9,94	3,09	2,47	6,61	9,43	7,35	9,14
15	7,66	7,14	9,27	9,04	8,66	6,61	4,79	5,99	7,04	6,52	8,32	10,54	5,26	7,04	0	10,11	6,72	6,34	6,83	9,69	9,71	7,14
16	11,03	11,00	5,38	8,61	6,95	8,68	9,89	10,07	11,32	9,88	10,35	6,71	10,64	9,94	10,11	0	9,88	9,80	10,84	7,18	9,14	10,16
17	7,66	8,03	10,10	8,65	9,41	8,93	7,54	5,99	7,04	7,38	5,36	9,96	5,26	3,09	6,72	9,88	0	2,77	6,83	9,51	7,60	9,20
18	7,77	7,67	9,90	8,68	9,32	8,96	7,18	6,33	7,23	7,46	5,60	9,78	5,70	2,47	6,34	9,80	2,77	0	7,05	9,36	8,16	8,82
19	5,61	8,96	11,12	7,10	8,31	6,76	5,42	4,59	3,98	3,75	7,84	11,62	7,45	6,61	6,83	10,84	6,83	7,05	0	8,96	6,87	7,78
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,63	8,23	10,01	8,38	10,66	8,80	10,24	9,43	9,69	7,18	9,51	9,36	8,96	0	9,29	8,25
21	7,76	10,69	10,01	4,16	8,32	7,36	8,34	5,96	7,10	7,67	9,52	9,64	8,63	7,35	9,71	9,14	7,60	8,16	6,87	9,29	0	8,90
22	7,25	8,01	9,39	7,91	8,21	8,55	6,18	7,40	7,33	7,32	9,42	8,61	7,93	9,14	7,14	10,16	9,20	8,82	7,78	8,25	8,90	0

Используя формулу (3.14), найдем количество кластеров, определяющих оценку и сравнение уровня качества управления организаций. Подставляя количество показателей $n=22$, получаем: $T = \left[\sqrt{\frac{22}{2}} \right] + 1 = 4$.

Далее реализуются шаги кластеризации 1-3 до тех пор, пока не будет получено 4 кластера (Приложение К). В результате кластерный анализ данных показателей позволил выделить четыре группы, в которых показатели обобщены по методу «дальнего соседа» (см. Приложение К, таблица К.19):

I. Организационный (G_I): наличие CRM-системы; доля прибыли, которая формирует рисковый фонд или венчур; автоматизация процесса принятия управленческих решений; опыт работы управленческих кадров; действие системы ключевых показателей эффективности КPI; доля штрафов за загрязнение окружающей среды в общем объеме расходов.

II. Научно-технический и квалификационный (G_{II}): степень достижения поставленных целей; гибкость в принятии управленческих решений; уровень квалификации управленческих кадров; реализация принципов корпоративной социальной ответственности; количество патентов, приобретенных или разработанных самостоятельно; наличие кружков качества; доля инженерных кадров (технологов), которые получают возможность использовать до 10-15% рабочего времени на поисковые и научные работы.

III. Результативность и эффективность (G_{III}): показатели эффективности; коэффициент текучести персонала; наличие обратной связи от заинтересованных сторон; количество травм, полученных на производстве.

IV. Производство и маркетинг (G_{IV}): уровень качества продукции, услуг; уровень качества организации производства; узнаваемость организации и ее имидж в сети Интернет; применение инструментов бенчмаркинга; возможность переработки упаковки или утилизации отходов.

На следующем этапе целесообразно объединить показатели, входящие в соответствующий кластер, что позволит образовать интегральные кластеры по

выделенным группам:

- первый кластер (организационный):

$$G_I = \alpha_{I,1}K_{-1}^{(1)} + \alpha_{I,2}K_{-4}^{(1)} + \alpha_{I,3}K_{-8}^{(1)} - \alpha_{I,4}K_{-10}^{(0)} + \alpha_{I,5}K_{-19}^{(1)} - \alpha_{I,6}K_{-21}^{(0)}, \quad (3.15)$$

где $\alpha_{I,1} + \alpha_{I,2} + \alpha_{I,3} + \alpha_{I,4} + \alpha_{I,5} + \alpha_{I,6} = 1$, $\alpha_{I,1}, \alpha_{I,2}, \alpha_{I,3}, \alpha_{I,4}, \alpha_{I,5}, \alpha_{I,6} \geq 0$;

- второй кластер (научно-технический и квалификационный):

$$G_{II} = \alpha_{II,1}K_{-2}^{(1)} + \alpha_{II,2}K_{-9}^{(1)} - \alpha_{II,3}K_{-11}^{(0)} + \alpha_{II,4}K_{-13}^{(1)} + \alpha_{II,5}K_{-14}^{(1)} + \alpha_{II,6}K_{-17}^{(1)} + \alpha_{II,7}K_{-18}^{(1)}, \quad (3.16)$$

где $\alpha_{II,1} + \alpha_{II,2} + \alpha_{II,3} + \alpha_{II,4} + \alpha_{II,5} + \alpha_{II,6} + \alpha_{II,7} = 1$,

$$\alpha_{II,1}, \alpha_{II,2}, \alpha_{II,3}, \alpha_{II,4}, \alpha_{II,5}, \alpha_{II,6}, \alpha_{II,7} \geq 0.$$

- третий кластер (результативность и эффективность):

$$G_{III} = \alpha_{III,1}K_{-3}^{(1)} - \alpha_{III,2}K_{-12}^{(0)} + \alpha_{III,3}K_{-16}^{(1)} - \alpha_{III,4}K_{-20}^{(0)}, \quad (3.17)$$

где $\alpha_{III,1} + \alpha_{III,2} + \alpha_{III,3} + \alpha_{III,4} = 1$, $\alpha_{III,1}, \alpha_{III,2}, \alpha_{III,3}, \alpha_{III,4} \geq 0$.

- четвертый кластер (производство и маркетинг):

$$G_{IV} = -\alpha_{IV,1}K_{-5}^{(0)} - \alpha_{IV,2}K_{-6}^{(0)} + \alpha_{IV,3}K_{-7}^{(1)} + \alpha_{IV,4}K_{-15}^{(1)} + \alpha_{IV,5}K_{-22}^{(1)}, \quad (3.18)$$

где $\alpha_{IV,1} + \alpha_{IV,2} + \alpha_{IV,3} + \alpha_{IV,4} + \alpha_{IV,5} = 1$, $\alpha_{IV,1}, \alpha_{IV,2}, \alpha_{IV,3}, \alpha_{IV,4}, \alpha_{IV,5} \geq 0$.

Знак перед весовыми коэффициентами в каждом интегральном кластере определяется индикатором сравнения критерия (мотивационный или

демотивационный). Так, если показатель является мотивационным, то знак перед весовым коэффициентом – положительный, а перед демотивационным показателем – отрицательный. Заметим, что при этом числовые характеристики статистических данных показателей по организациям (выборочное среднее и выборочная дисперсия) не изменятся, а интегральные кластеры ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$) станут мотивационными.

Далее определим сводный интегральный кластер (CG) как результирующий показатель по четырем кластерам: организационному, научно-техническому и квалификационному, результативности и эффективности, производству и маркетингу:

$$CG = \beta_I G_I + \beta_{II} G_{II} + \beta_{III} G_{III} + \beta_{IV} G_{IV}, \quad (3.19)$$

где $\beta_I + \beta_{II} + \beta_{III} + \beta_{IV} = 1$, $\beta_I, \beta_{II}, \beta_{III}, \beta_{IV} \geq 0$.

При объединении показателей, входящих в соответствующий кластер, и образовании интегрального кластера необходимо определить соответствия степени важности каждого критерия оценки уровня качества управления организаций. Затем аналогично определим соответствия степени важности каждого интегрального кластера для объединения в один составной интегральный кластер. С этой целью будем использовать метод экспертной оценки путем сравнения показателей [319]. Его методика применения предусматривает расчет весовых коэффициентов по каждому критерию, входящему в кластер ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$), и по каждому интегральному кластеру, входящему в сводный интегральный кластер (CG).

Для определения показателей степени выраженности каждого весового коэффициента $\alpha_{k,r}$ и β_k ($k = I, II, III, IV$) экспертные оценки обобщаются в форме сводной матрицы рангов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Матрица рангов соответствия степени важности весовых коэффициентов интегральных кластеров и сводного интегрального кластера [составлено автором]

Кластеры	Критерии	Здесь P_{rq} – экспертная оценка, насколько r -й критерий (k -й кластер) соответствует уровню качества управления организацией для q -го эксперта.						
		Эксперты				Ранг	α	β
		1	2	3	4	$S_r^\alpha = \frac{1}{4} \sum_{q=1}^4 P_{rq}$	$\alpha_{k,r} = \frac{S_r^\alpha}{S_k^\alpha}$	$\beta_k = \frac{S_k^\alpha}{S}$
I. Организационный	$K_{1(1)}$	7	8	9	8	8	0,21	0,29
	$K_{4(1)}$	6	8	7	7	7	0,18	
	$K_{8(1)}$	9	8	6	9	8	0,21	
	$K_{10(0)}$	7	8	8	9	8	0,21	
	$K_{19(1)}$	4	7	5	4	5	0,13	
	$K_{21(0)}$	1	2	3	2	2	0,05	
Сумма баллов, $S_I^\alpha = \sum_{r=1}^6 S_r$						38	1,00	–
II. Научно-технический и квалификационный	$K_{2(1)}$	10	10	10	10	10	0,24	0,32
	$K_{9(1)}$	5	5	4	6	5	0,12	
	$K_{11(0)}$	7	9	6	10	8	0,20	
	$K_{13(1)}$	2	5	3	2	3	0,07	
	$K_{14(1)}$	6	5	5	4	5	0,12	
	$K_{17(1)}$	5	4	4	7	5	0,12	
	$K_{18(1)}$	4	7	3	6	5	0,12	
Сумма баллов, $S_{II}^\alpha = \sum_{r=1}^7 S_r$						41	1,00	–
III. Результативность и эффективность	$K_{3(1)}$	10	9	9	8	9	0,43	0,16
	$K_{12(0)}$	6	3	2	5	4	0,19	
	$K_{16(1)}$	4	5	4	7	5	0,24	
	$K_{20(0)}$	2	5	3	2	3	0,14	
Сумма баллов, $S_{III}^\alpha = \sum_{r=1}^4 S_r$						21	1,00	–
IV. Производство и маркетинг	$K_{5(0)}$	10	10	10	10	10	0,33	0,23
	$K_{6(0)}$	10	10	10	10	10	0,33	
	$K_{7(1)}$	7	5	6	6	6	0,20	
	$K_{15(1)}$	2	2	3	5	3	0,10	
	$K_{22(1)}$	1	1	1	1	1	0,03	
Сумма баллов, $S_{IV}^\alpha = \sum_{r=1}^5 S_r$						30	1,00	–
Общая сумма, $S = S_I^\alpha + S_{II}^\alpha + S_{III}^\alpha + S_{IV}^\alpha$						130	–	1,00

При ее составлении оценивается соответствие каждого критерия в интегральных кластерах по формулам (3.15-3.18) и сводном интегральном кластере по формуле (3.18). С этой целью было привлечено четыре эксперта ($q = \overline{1,4}$). Качественные оценки соответствия комплексного критерия с указанием приоритета каждый эксперт трансформировал в количественные показатели на основе использования десятибалльной шкалы ($P_{\min} = 1, P_{\max} = 10$) с возможным присвоением одинаковых ранговых номеров по каждому весовому коэффициенту $\alpha_{k,r}$ и β_k .

На основе данных анкетного опроса экспертов была составлена сводная матрица рангов (см. таблицу 3.7) и вычислены числовые значения степени выраженности каждого весового коэффициента интегральных кластеров ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$) и сводного интегрального кластера (CG).

Далее согласно формулам (3.15-3.19) и таблицам 3.5 и 3.7 вычислим значения интегральных кластеров ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$) и сводного интегрального кластера (CG) по статистическим данным за 2019-2021 гг. (Приложение Л).

Так как значения координат интегральных кластеров ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$) и сводного интегрального кластера (CG) могут являться безразмерными величинами, т.е. могут принимать значения в диапазоне $(-\infty; \infty)$, то для удобства сравнения и интерпретации полученных результатов целесообразно нормировать эти показатели по шкале $Z_k \in [0;100]$:

$$Z_k = \frac{Z_k - z_{k,\min}}{z_{k,\max} - z_{k,\min}} \cdot 100, \quad (3.20)$$

где Z_k – значение координаты k -го кластера, $z_{k,\min}$, $z_{k,\max}$ – минимальное и максимальное значение в k -м кластере.

В таблице 3.8 представлены значения интегральных кластеров ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$) и сводного интегрального кластера (CG) по статистическим данным за 2019-2021 гг., нормированные по шкале $[0; 100]$.

Таблица 3.8 – Значения интегральных кластеров ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$) и сводного интегрального кластера (CG) по статистическим данным за 2019-2021 гг., нормированные по шкале $[0; 100]$ [составлено автором]

Клас- теры	Организация X_1			Организация X_2			Организация X_3			Организация X_4		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
G_I	51	58	56	98	91	100	51	51	52	14	5	23
G_{II}	30	19	51	54	17	26	60	73	73	62	51	56
G_{III}	4	26	10	51	56	21	43	33	40	29	42	25
G_{IV}	75	75	76	76	59	0	51	72	73	81	81	81
CG	42	44	52	71	54	41	52	60	62	47	43	47
–	Организация X_5			Организация X_6			Организация X_7			Организация X_8		
G_I	69	65	62	43	34	34	33	33	33	54	54	54
G_{II}	47	58	100	36	46	50	15	30	37	35	43	52
G_{III}	31	40	23	46	53	61	13	36	11	32	51	51
G_{IV}	93	100	100	85	84	84	90	86	83	84	85	85
CG	61	67	77	51	53	55	37	45	42	51	57	60
–	Организация X_9			Организация X_{10}			Организация X_{11}			Организация X_{12}		
G_I	31	31	31	5	0	0	5	5	5	58	58	58
G_{II}	13	17	18	6	1	8	8	11	0	29	38	44
G_{III}	14	21	7	49	100	69	77	45	95	15	0	30
G_{IV}	79	79	78	61	56	46	60	61	61	74	74	74
CG	33	36	34	25	29	24	30	26	31	46	46	53
–	Организация X_{13}			–			–			–		
G_I	42	42	42	–	–	–	–	–	–	–	–	–
G_{II}	41	39	44	–	–	–	–	–	–	–	–	–
G_{III}	24	25	33	–	–	–	–	–	–	–	–	–
G_{IV}	74	74	74	–	–	–	–	–	–	–	–	–
CG	46	46	48	–	–	–	–	–	–	–	–	–

С помощью графического метода (рисунок 3.7) наглядно отобразим динамику изменения сводного интегрального кластера (CG) оценки уровня качества управления организаций за 2019-2021 гг. (см. таблица 3.8).

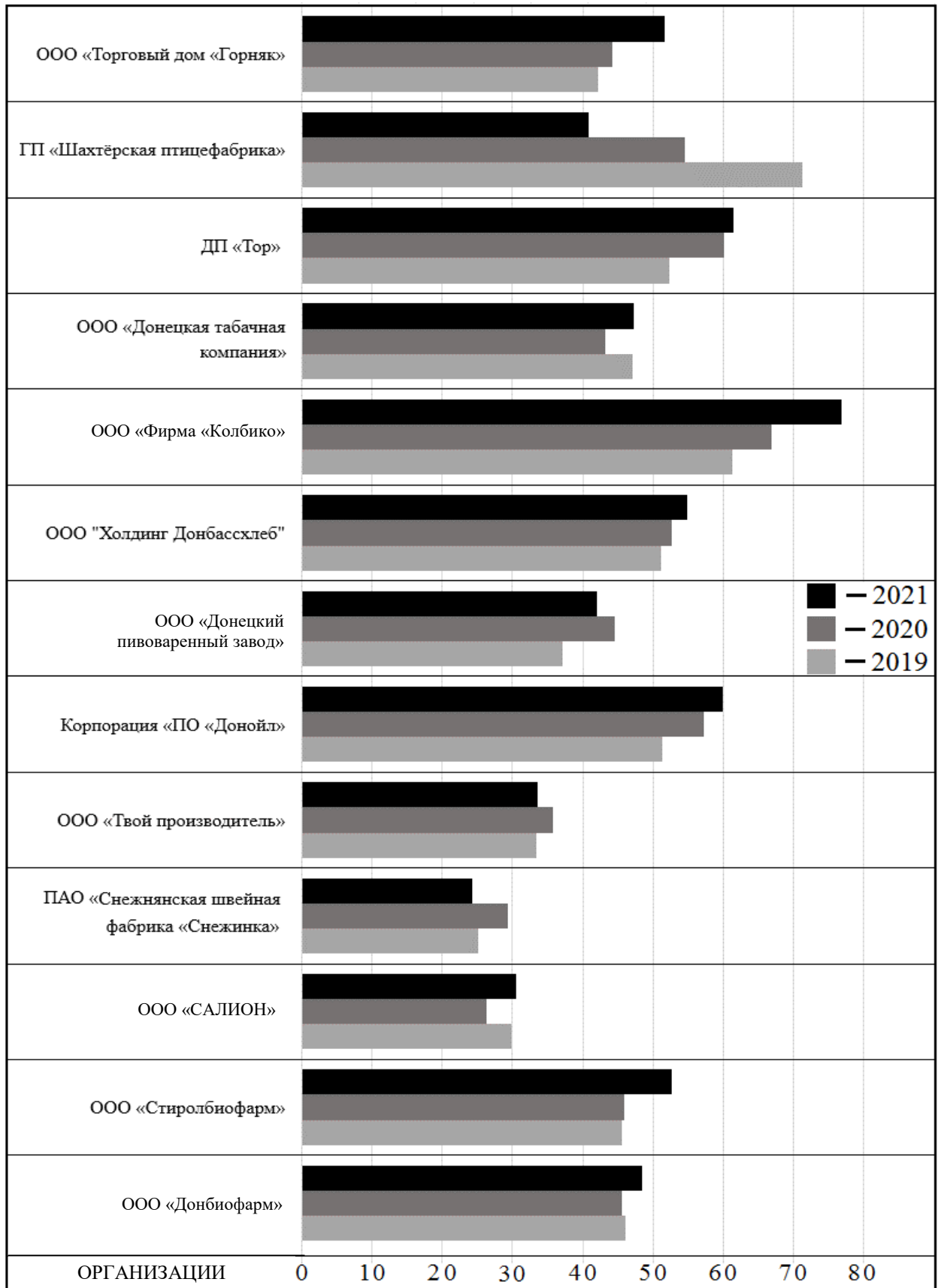


Рисунок 3.7 – Динамика изменения сводного интегрального кластера (CG) оценки уровня качества управления организациями за 2019-2021 гг. [составлено автором]

Из приведенной диаграммы (см. рисунок 3.7) следует, что наиболее низкие показатели по сводному интегральному кластеру (CG) имеют две организации: ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка» и ООО «САЛИОН». С другой стороны, наиболее высокий результат оценки уровня качества управления организациями по кластеру (CG) имеют две организации: ООО «Фирма «Колбико» и ГП «Шахтерская птицефабрика». При этом ООО «Фирма «Колбико» показывает уверенный рост показателя (CG) за трехлетний период, а ГП «Шахтерская птицефабрика» – напротив, имеет отрицательную ежегодную динамику.

Для комплексной оценки на следующем этапе целесообразно определить результирующий показатель за трехлетний период (2019-2021 гг.). Очевидно, что градацию организаций по уровню качества управления рационально выполнить с помощью корреляционно-регрессионного анализа (ранжирование организаций осуществляется по прогнозу на следующий год). Однако в нашем случае трехлетний период является слишком маленькой (нерепрезентативной) выборкой. Поэтому методы регрессионного анализа неприемлемы.

По этой причине целесообразно определить два результирующих сводных показателя: абсолютный, учитывающий весь рассматриваемый период, и относительный (динамический), который будет отражать тенденцию развития по ежегодной статистике сводного интегрального кластера (CG).

Очевидно, что при вычислении абсолютного сводного показателя (AI) за весь рассматриваемый период наиболее важным будет значение показателя (CG) за 2021 год, а наименее – за 2019 год. Поэтому в качестве весовых коэффициентов по соответствующим годам целесообразно выбрать знаменатель геометрической прогрессии (q), для которой выполняется $q + q^2 + q^3 = 1$:

$$AI_l = q^3 \cdot (CG_{2019})_l + q^2 \cdot (CG_{2020})_l + q \cdot (CG_{2021})_l, \quad (3.21)$$

где l – номер организации ($l = \overline{1,13}$), $q \approx 0,54$.

Далее вычислим относительный (динамический) индекс по приращениям сводного интегрального кластера (CG) за трехлетний период:

$$DI_l = \sqrt{\left(1 + \frac{(\Delta_{2019-2020})_l}{(CG_{2019})_l}\right) \left(1 + \frac{(\Delta_{2020-2021})_l}{(CG_{2020})_l}\right)}, \quad (3.22)$$

где l – номер организации ($l = \overline{1,13}$), $\Delta_{2019-2020} = CG_{2020} - CG_{2019}$,
 $\Delta_{2020-2021} = CG_{2021} - CG_{2020}$.

Индекс (3.22) показывает средние темпы роста ($DI > 1$) или, напротив, снижения ($DI < 1$) сводного интегрального кластера (CG) оценки уровня качества управления организациями за 2019-2021 гг.

В таблице 3.9 согласно формулам (3.21) и (3.22) представлены расчеты абсолютного сводного показателя (AI) и динамического индекса (DI) по приращениям оценки уровня качества управления организациями за 2019-2021 гг.

Таблица 3.9 – Значения абсолютного сводного показателя (AI) и динамического индекса по приращениям (DI) за 2019-2021 гг. [составлено автором]

Обозначение	Название организации	Показатель, AI	Индекс, DI
1	2	3	4
X_1	ООО «Торговый дом «Горняк»	48	1,1047
X_2	ГП «Шахтерская птицефабрика»	50	0,7569
X_3	ДП «ТОР»	60	1,0836
X_4	ООО «Донецкая табачная компания»	46	1,0008
X_5	ООО «Фирма «Колбико»	71	1,1191
X_6	ООО «Холдинг Донбассхлеб»	54	1,0351
X_7	ООО «Донецкий пивоваренный завод»	42	1,0627

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4
X_8	Корпорация «ПО «Донойл»	58	1,0805
X_9	ООО «Твой производитель»	34	1,0034
X_{10}	ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка»	26	0,9811
X_{11}	ООО «САЛИОН»	29	1,0099
X_{12}	ООО «Стиролбиофарм»	50	1,0755
X_{13}	ООО «Донбиофарм»	47	1,0265

На заключительном этапе исследования целесообразно ранжировать организации согласно уровню качества управления по абсолютному сводному показателю. При этом использование абсолютной шкалы при наличии явного «лидера» (имеет наиболее высокое значение показателя (AI) ООО «Фирма «Колбико»)) среди рассматриваемых организаций может привести к некорректной оценке в трехуровневом критериальном ранжировании (низкий, средний, высокий уровень качества управления). Это объясняется тем, что в основе вычисления абсолютного сводного показателя (AI) лежало сравнение значений критериев для всех организаций, а не использовались эталонные значения этих критериев. Следовательно, данный показатель для всех остальных организаций может быть средним и ниже среднего, и при этом уровень качества управления может быть высоким и средним в эталонной шкале.

Поскольку рассмотренная ситуация вполне может быть характерной именно при оценке уровня качества управления организациями, целесообразно предложить альтернативную, квантильную шкалу по абсолютному сводному показателю оценки организаций.

Опишем процесс формирования квантильной шкалы для нашего случая ранжирования 13 отечественных организаций ($1 \leq l \leq r$, $r = 13$). Согласно формуле (3.21) вычислим абсолютный сводный показатель оценки уровня качества управления организациями. Далее упорядочим организации в порядке возрастания показателей (AI_l). В зависимости от порядкового номера организации присваиваем ей соответствующий ранг (т.е. организация с минимальным

значением показателя (AI_i) получит $rang1$, следующая за ней $rang2$ и т.д., организация с максимальным значением показателя (AI_i) будет иметь $rang r$). В случае одинаковых значений показателей оценки присутствия ранг будет соответствовать среднему арифметическому их порядковых номеров.

После ранжирования всех организаций по уровню, определим длину интервала как $h = r \cdot \frac{1}{3}$ и получим квантильную шкалу оценки уровня качества управления организациями (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Квантильная шкала оценки уровня качества управления организациями [составлено автором]

Квантиль, №	Квантильная шкала оценки M	Уровень качества управления
1	$[0; 0,33 \cdot r]$	Низкий
2	$(0,33 \cdot r; 0,67 \cdot r]$	Средний
3	$(0,67 \cdot r; r]$	Высокий

Далее находим соответствие уровню качества управления организациями, согласно присвоенным рангам (т.е. если ранг организации лежит в интервале $[0; 0,33 \cdot r]$, то уровень низкий; если ранг принадлежит интервалу $(0,33 \cdot r; 0,67 \cdot r]$, то средний; в остальных случаях высокий).

Предложенная экономико-математическая модель (3.2) – (3.22) позволяет ранжировать и отслеживать динамику уровня качества управления в организациях. Согласно квантильной шкале (см. таблицу 3.10) по абсолютному сводному показателю (AI) можно выделить следующие группы:

I. Высокий уровень: ООО «Фирма «Колбико» ($DI > 1$), ДП «ТОР» ($DI > 1$), Корпорация «ПО «Донойл» ($DI > 1$), ООО «Холдинг Донбассхлеб» ($DI > 1$);

II. Средний уровень: ГП «Шахтерская птицефабрика» ($DI < 1$), ООО «Стиролбиофарм» ($DI > 1$), ООО «Торговый дом «Горняк» ($DI > 1$), ООО «Донбиофарм» ($DI > 1$), ООО «Донецкая табачная компания» ($DI \approx 1$);

III. Низкий уровень: ООО «Донецкий пивоваренный завод» ($DI > 1$), ООО «Твой производитель» ($DI \approx 1$), ООО «САЛИОН» ($DI \approx 1$), ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка» ($DI < 1$).

В скобках возле названия каждой организации приведен динамический индекс по приращениям сводного интегрального кластера (CG) за трехлетний период: $DI > 1$ – рост, $DI \approx 1$ – стагнация, $DI < 1$ – снижение.

На рисунке 3.8 представлена графическая интерпретация приведенных в таблице 3.9 двух групповых показателей: абсолютный сводный показатель и динамический индекс по приращениям за трехлетний период. Пунктирная линия разделяет области высокого (I) и среднего (II), а также среднего и низкого (III) уровня оценки качества управления организациями по абсолютному сводному показателю.

Низкие величины (см. рисунок 3.8) по абсолютному сводному показателю (AI) имеют четыре организации: ООО «Донецкий пивоваренный завод», ООО «Твой производитель», ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка» и ООО «САЛИОН», а наиболее высокий результат оценки уровня качества управления организациями, как и по кластеру (CG), имеет ООО «Фирма «Колбико». При этом ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка» имеет отрицательную динамику по индексу приращений сводного интегрального кластера ($DI < 1$), а ООО «Фирма «Колбико», напротив, показывает наибольший рост.

В целом, по результатам проведенной оценки уровня качества управления можно констатировать, что в подавляющем большинстве проанализированные организации Донецкой Народной Республики реализуют модель управления 1.0 с отдельными элементами модели 2.0.

Следует отметить, что описанный двухкомпонентный анализ наиболее объективно классифицирует организации по уровню качества управления. Так, например, ГП «Шахтерская птицефабрика» по абсолютному показателю входит в среднюю группу, при этом имеет наибольшую отрицательную динамику по

индексу приращений сводного интегрального кластера за 2019-2021 гг., что указывает на явные проблемы обеспечения качества управления организацией.

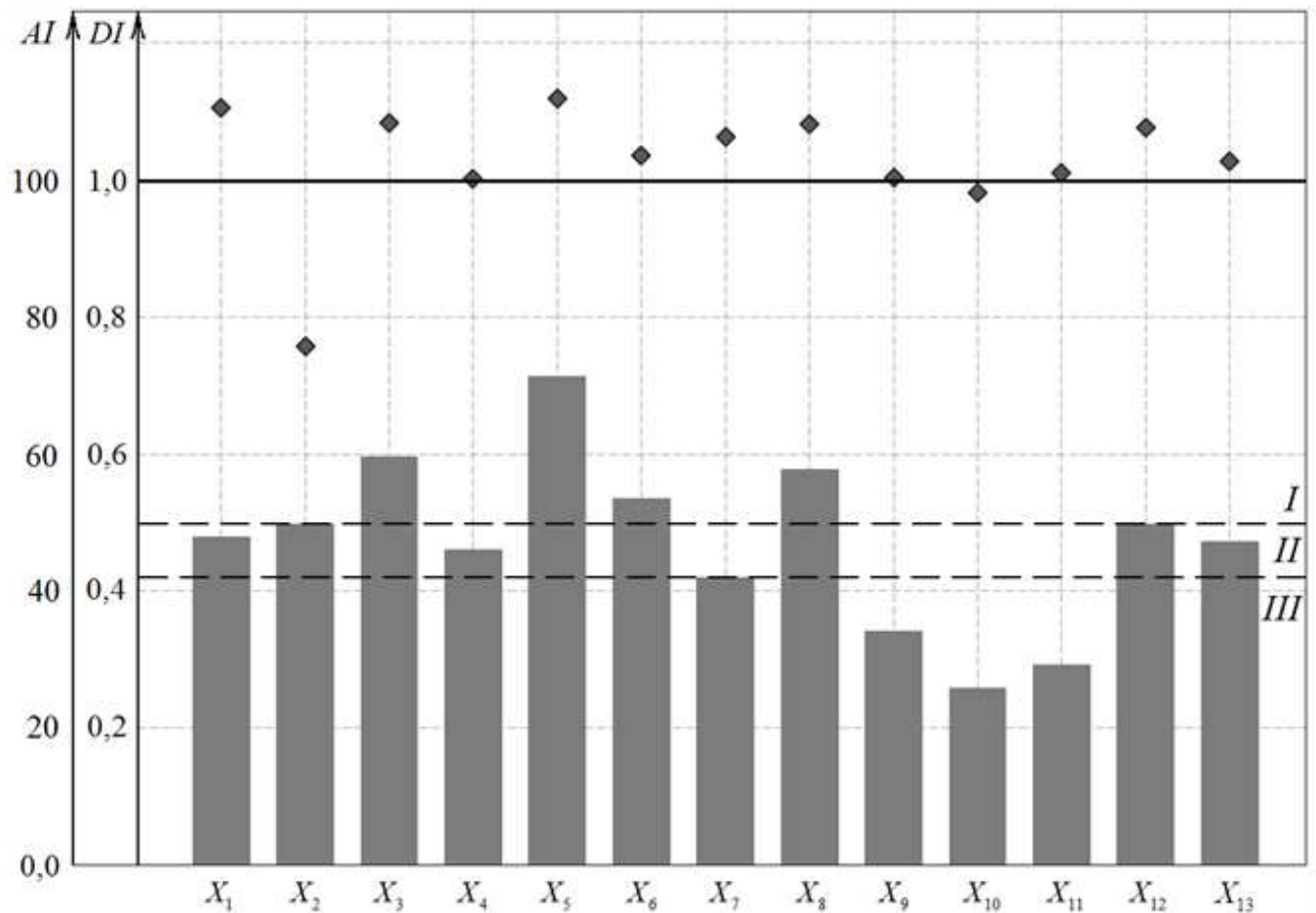


Рисунок 3.8 – Абсолютный сводный показатель (■) и индекс по приращениям (◆) оценки уровня качества управления в организациях Донецкой Народной Республики (I – высокая, II – средняя, III – низкая) за 2019-2021 гг. [составлено автором]

Для графической интерпретации уровня качества управления организациями следует выполнить сопоставление значений интегральных кластеров и сводного интегрального кластера за 2019-2021 гг. (рисунок 3.9).

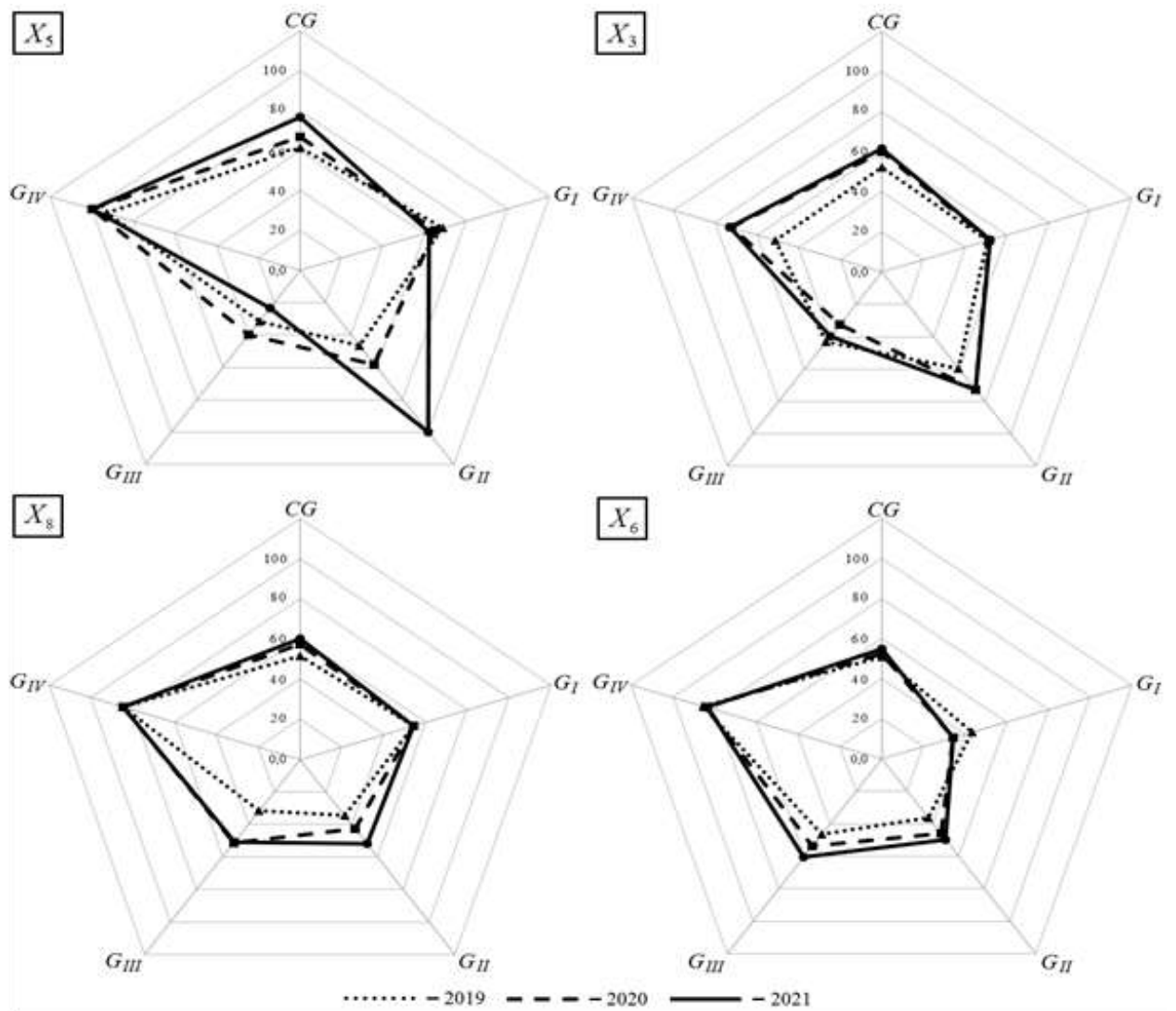


Рисунок 3.9 – Сопоставление значений интегральных кластеров (G_I , G_{II} , G_{III} , G_{IV}) и сводного интегрального кластера (CG) по 1-й группе организаций (высокий уровень качества управления) за 2019-2021 гг. [составлено автором]

На рисунке 3.9 лепестковая диаграмма наглядно отображает значения кластеров (G_I), (G_{II}), (G_{III}), (G_{IV}) и (CG) для 1-й группы организаций (высокий уровень качества управления). Из данного рисунка следует, что, например, ООО «Фирма «Колбико» (наиболее высокое значение показателя (AI) за весь рассматриваемый период времени негативное влияние на результирующий сводный интегральный кластер (CG) вносит третий интегральный кластер (Результативность и эффективность). При этом, значение второго интегрального

кластера (Научно-технический и квалификационный) в 2021 году ощутимо выросло по сравнению с 2019 и 2020 годами. В свою очередь, Корпорация «ПО «Донойл», занимающая третье место в высокой группе по оценке уровня качества управления, имеет рост по всем значениям интегральных кластеров за 2019-2021 гг. Это говорит о явном улучшении качества управления в данной организации.

Для наглядности выполненных расчетов построим в порядке убывания аналогичные лепестковые диаграммы оценки качества управления организациями для средней (рисунок 3.10) и низкой (рисунок 3.11) групп организаций.

Из рисунка 3.10 следует, что, например, ООО «Донбиофарм», находящееся на четвертом месте во 2-й группе организаций, имеет приблизительно одинаковые показатели по всем значениям интегральных кластеров за весь рассматриваемый период. Небольшой рост отмечается только по третьему интегральному кластеру (Результативность и эффективность) в 2021 году. Этот результат однозначно указывает на определенную стагнацию в сфере качества управления.

Для сравнения, похожий результат стагнации в сфере качества управления у ООО «Твой производитель», занимающего второе место в 3-й группе организаций (см. рисунок 3.11). Однако значение всех интегральных кластеров, кроме четвертого (Производство и маркетинг), находятся значительно ниже аналогичных величин ООО «Донбиофарм».

ООО «САЛИОН», занимающее третье место в 3-й группе организаций (см. рисунок 3.11), по абсолютному сводному показателю имеет низкий уровень качества управления и при этом демонстрирует незначительную положительную динамику по относительному (динамическому) индексу приращений сводного интегрального кластера за 2019-2021 гг., что указывает на явные проблемы обеспечения качества управления и необходимость разработки мероприятий по его повышению.

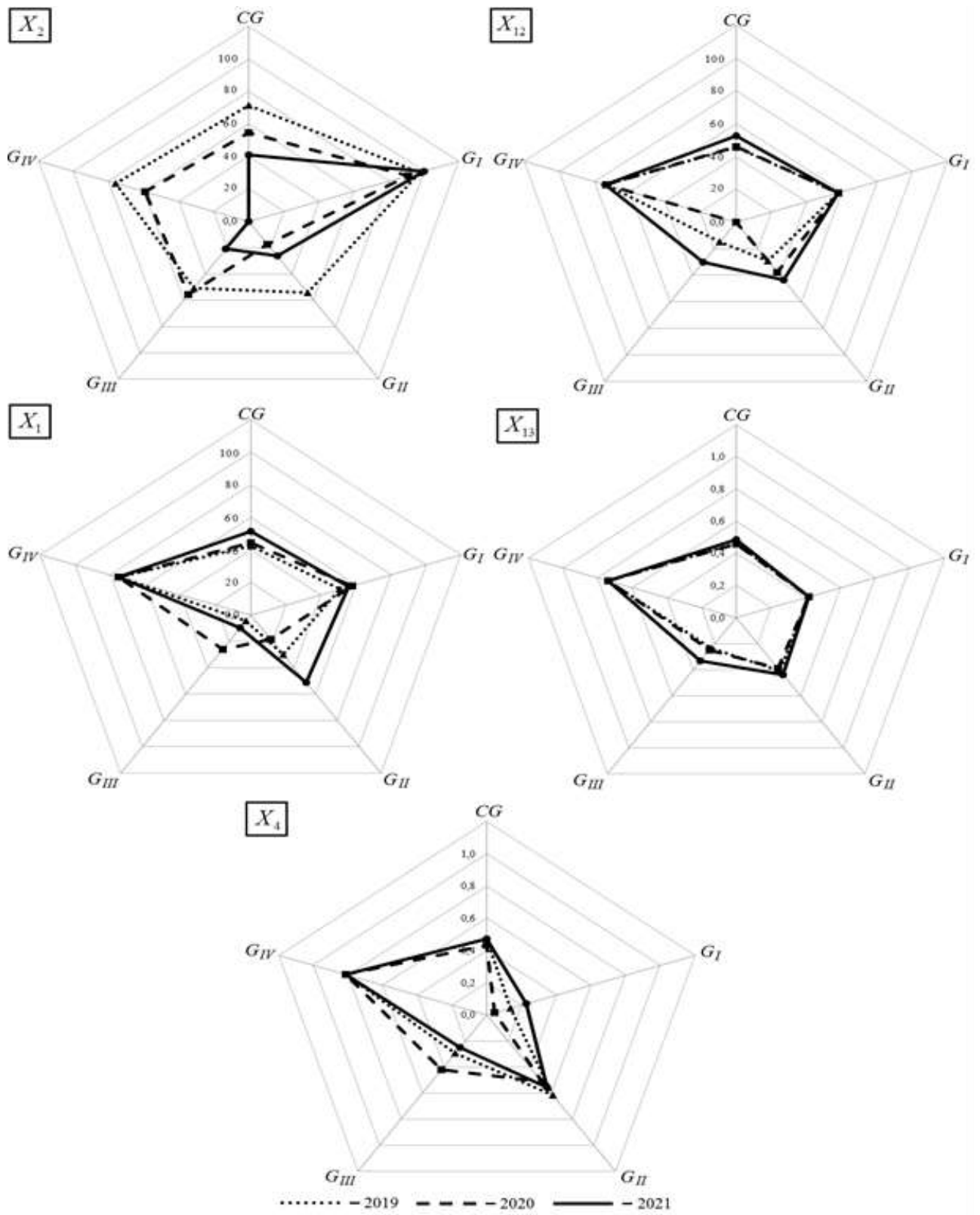


Рисунок 3.10 – Сопоставление значений интегральных кластеров (G_I , G_{II} , G_{III} , G_{IV}) и сводного интегрального кластера (CG) по 2-й группе организаций (средний уровень качества управления) за 2019-2021 гг. [составлено автором]

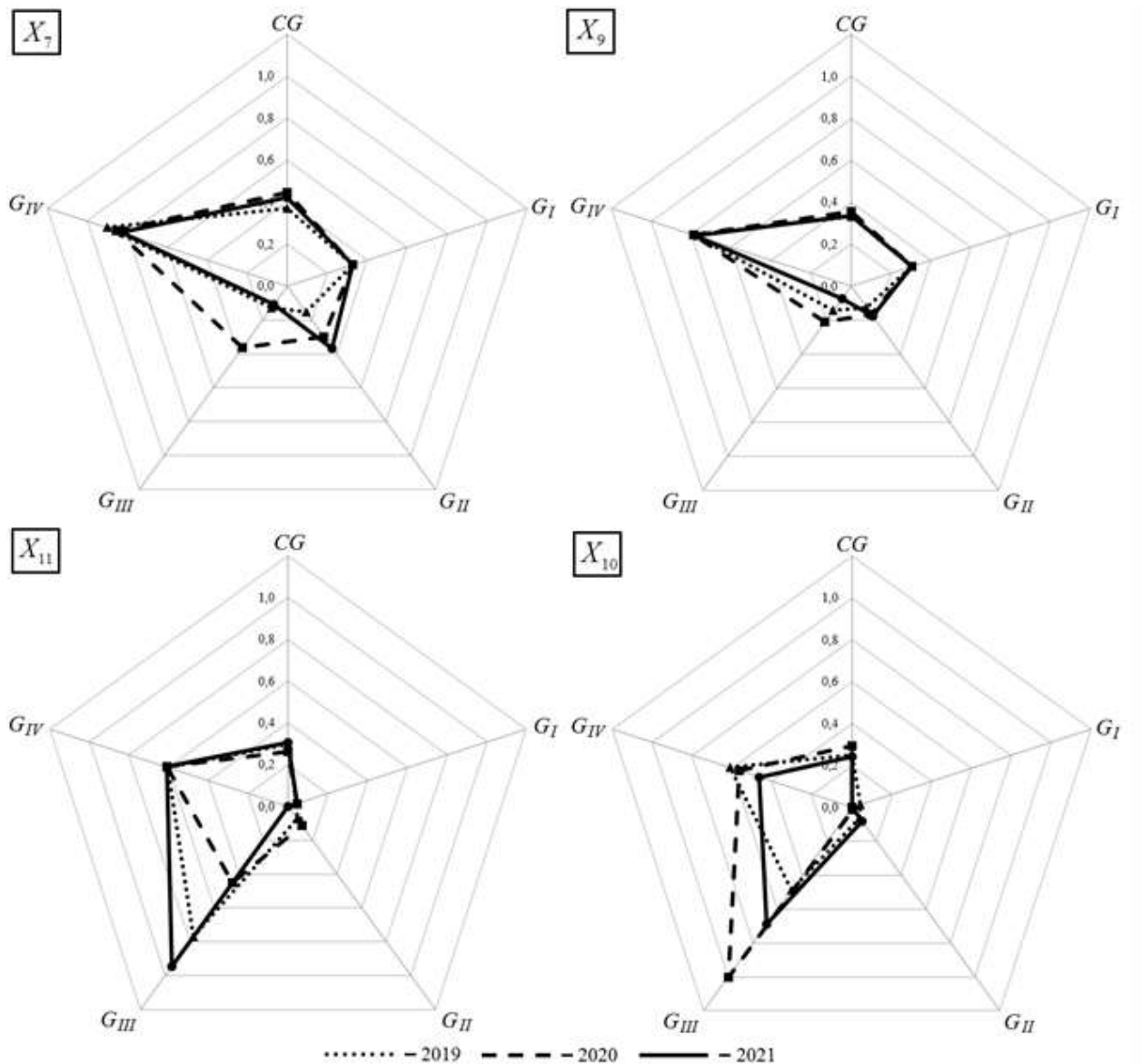


Рисунок 3.11 – Сопоставление значений интегральных кластеров (G_I , G_{II} , G_{III} , G_{IV}) и сводного интегрального кластера (CG) по 3-й группе организаций (низкий уровень качества управления) за 2019-2021 гг. [составлено автором]

Таким образом, разработанный и апробированный методический подход позволяет наиболее объективно классифицировать организации по уровню качества управления и формирует основу разработки мероприятий и принятия управленческих решений по обеспечению качества управления.

Выводы по главе 3

Проведен анализ нормативного обеспечения оценки качества управления в организациях Донецкой Народной Республики во внешнем и внутреннем окружении. Обозначены основные нормативные документы, регулирующие процессы управления качеством. Исходя из выстроенной в организации системы управления качеством, сформирован перечень основных внутренних нормативных документов в виде стандартов, регламентов и правил по отношению к качеству управления. Определено, что во внутренних нормативных документах должны быть представлены ключевые аспекты оценки качества управления. Стандартизация процессов управления качеством влечет за собой формирование внутренних нормативных документов на уровне руководящего состава организации. Обосновано включение во внутренние стандарты организации процедуры оценивания качества управления с учетом ряда показателей: степень достижения поставленных целей; показатели эффективности; обратная связь от заинтересованных сторон.

Представлена классификация факторов, которые оказывают влияние на качество управления в организациях, в среде прямого и косвенного воздействия, внешних и внутренних по отношению к организации.

Среди внешних факторов, влияющих на качество управления в организациях, выделено общее социально-экономическое развитие государства и динамика потребления продукции, услуг по соответствующим отраслям. Наибольшим приростом характеризуется обрабатывающая промышленность, в числе которой отрасли, обеспечивающие продовольственную безопасность, а также оптовая и розничная торговля. Рост уровня заработной платы со сдержанными инфляционными процессами ведет к увеличению покупательной способности населения и уровня потребления, расширению потребительской корзины. Наряду с этим интеграционные процессы Донецкой Народной

Республики и Российской Федерации также выступают фактором активизации внимания руководящего состава организаций к качеству управления для обеспечения устойчивого развития в условиях увеличивающейся конкуренции.

Определено, что в ряду внутренних факторов, оказывающих влияние на качество управления в организациях, важное место отводится таким профессионально-квалификационным факторам, как уровень образования управленческих кадров и их опыт работы. На основании мониторинга, проводимого ежегодно в ЦДПО ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», а также анкетирования в группах по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки «Менеджмент организаций», «Менеджмент в здравоохранении» проанализирована динамика количества слушателей с опытом работы на управленческой должности, а также не имеющих базового экономического и/или управленческого образования, которые выбрали программы переподготовки в сфере менеджмента, за три учебных года.

Еще одним внутренним фактором, влияющим на качество управления организацией, является мотивация персонала. Так, на примере ДП «ТОР» были проанализированы факторы мотивации для выявления тех составляющих, на которые необходимо обратить внимание топ-менеджменту или учредителям данной организации. Выявлено, что мотивация работников организации находится на достаточно низком уровне, ведь только 43,0% респондентов удовлетворяет состояние факторов, которые непосредственно влияют на заинтересованность персонала в результатах труда.

В целом, в отношении группы внутренних факторов, влияющих на качество управления организациями, связанных с персоналом, квалификацией и опытом работы управленческих кадров, предлагается проработать комплекс мероприятий: создание условий для непрерывного обучения; приближение внутренних стандартов, регламентов, правил к эталонному значению; привлечение внешних экспертов (консалтинговых компаний) к проведению оценки качества управления организацией; научная обоснованность принимаемых решений по отношению к повышению качества управления.

Сочетание результатов анализа нормативного обеспечения оценки качества управления, внешних и внутренних факторов позволили определить принципы, на основе которых формируется качество управления в организации.

Разработан методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией с использованием методов статистического анализа и экономико-математического моделирования и проведена его апробация в 13 коммерческих организациях Донецкой Народной Республики, использующих в своей деятельности стандартизированные подходы к системе управления (качеством, рисками, промышленной безопасностью и охраной труда и пр.). В рамках апробации проанализированы данные в динамике за три года в разрезе 23 показателей и определен уровень качества управления в указанных организациях.

Кластерный анализ данных показателей позволил выделить четыре кластера: I. Организационный (G_I); II. Научно-технический и квалификационный (G_{II}); III. Результативность и эффективность (G_{III}); IV. Производство и маркетинг (G_{IV}). Для комплексной оценки за трехлетний период (2019-2021 гг.) определены два результирующих сводных показателя: абсолютный, учитывающий весь рассматриваемый период, и относительный (динамический), который отражает тенденцию развития по ежегодной статистике сводного интегрального кластера (CG), являющегося средним взвешенным значением показателей ($G_I, G_{II}, G_{III}, G_{IV}$).

Разработанный и апробированный методический подход позволяет наиболее объективно классифицировать организации по уровню качества управления и формирует основу разработки мероприятий и принятия управленческих решений по обеспечению качества управления.

Основные положения третьей главы опубликованы в работах [212; 269; 286; 287].

ГЛАВА 4. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

4.1. Обеспечение качества управления организацией на основе реализации принципов корпоративной социальной ответственности

На современном этапе развития экономики и общества для достижения устойчивого развития организациям уже недостаточно просто производить и реализовывать качественную продукцию, услуги. Общество и государство требуют от организаций учета большего круга их интересов, что представляется возможным осуществить благодаря внедрению в деятельность организаций КСО, встраиванию ее в систему управления. От того, насколько полно организация сможет учитывать эти интересы в своей деятельности, будет зависеть ее эффективность и результативность, устойчивое развитие, конкурентоспособность.

Реализация деятельности на основе принципов КСО позволяет организациям более гибко и быстро реагировать на динамичные изменения внешней среды, адаптироваться к новым условиям, при этом заботясь о сохранении персонала, благополучии его (персонала) и территориального сообщества. Это свидетельствует о том, что социальная ответственность является одной из ключевых функций аппарата управления организацией и, как следствие, обуславливает требуемый уровень качества управления.

В 1970 году М. Фридман высказал идею о том, что «...существует одна и только одна социальная ответственность делового мира – использовать свои ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение прибыли, при условии, что она соблюдает правила игры, т.е. участвует в открытой свободной конкуренции без обмана и мошенничества» [103, с. 156]. С течением времени

понятие социальной ответственности трансформировалось и наполнилось новым смыслом – успешная деятельность организаций теперь рассматривается не только сквозь призму соблюдения этики ведения бизнеса, но и открытости для взаимодействия с заинтересованными сторонами в решении социальных, экономических, экологических проблем, это должно учитываться в системе управления организаций, о чем шла речь в параграфе 1.1. Только при условии учета интересов заинтересованных сторон организации могут рассчитывать на долгосрочный коммерческий успех и устойчивое развитие.

Выделяют несколько стадий развития КСО: соблюдение действующего законодательства, осуществление благотворительной деятельности, использование связей с общественностью, повышение эффективности бизнес-процессов, применение стратегического подхода к КСО [110, с. 124]. Как показало исследование центра The Economist Intelligence Uni, проведенное в 2011 году, в числе приоритетов российских организаций в сфере КСО наряду с повышением энергоэффективности и устранением последствий загрязнений находится улучшение корпоративного управления [320, с. 72-73], что свидетельствует о формировании в российском бизнес-сообществе стратегического подхода к внедрению и реализации КСО.

Вместе с тем анализ показателей оценки уровня качества управления в организациях Донецкой Народной Республики, проведенный в параграфе 3.3, продемонстрировал наличие в данных организациях лишь начальных стадий развития КСО (с первой по третью из указанных выше пяти стадий). Выявлено, что в условиях становления экономики Донецкой Народной Республики принципы КСО реализуются организациями не в полной мере, и существует ряд причин, сдерживающих развитие КСО.

К таким причинам отнесены: низкий уровень социальной ответственности государства; недостаточность соответствующей поддержки со стороны государства в виде налоговых льгот, различных финансовых поощрений и разъяснительной работы; недостаточный опыт и квалификация сотрудников организаций в решении социальных проблем; неспособность или невозможность

определить экономический эффект от социальных программ; трудоемкость составления социальных отчетов; отсутствие соответствующего нормативного обеспечения социальной отчетности; политическая нестабильность и неуверенность в будущем. Нивелирование отдельных причин, сдерживающих развитие КСО в Донецкой Народной Республике, представляется возможным посредством формирования и развития институциональной среды взаимодействия организаций, органов государственной власти и общества в сфере социальной ответственности (см. параграф 1.1).

Реализация принципов КСО является важным фактором устойчивого развития отечественных организаций и позволяет обеспечивать требуемый уровень качества управления. Она положительно влияет на показатели деятельности организаций, улучшает их деловую репутацию, конкурентные позиции как на государственном, так и на международном уровне, что обеспечивает в перспективе повышения качества управления.

Следовательно, КСО в Донецкой Народной Республике необходимо развивать до тех пор, пока отечественные организации не окажутся на стадии стратегического развития КСО, на которой они будут определять стратегию собственной социально ответственной деятельности, охватывающую основные бизнес-процессы, долгосрочные цели, образующую соответствующую систему мониторинга, предусматривающую инструментарий достижения целей (в т.ч. во взаимодействии с заинтересованными сторонами) и отчетность по данной деятельности. При этом реализация принципов КСО должна контролироваться непосредственно высшим руководством и использоваться для устойчивого развития и получения конкурентных преимуществ.

В целом, результаты от внедрения КСО значительны, они создают как материальные, так и нематериальные выгоды для организаций в долгосрочном периоде, обеспечивают укрепление позиций на рынке, сохранение клиентов, упрочение и улучшение репутации и пр. Можно выделить конкретные выгоды и критерии по отдельным сферам деятельности, определяющие уровень влияния КСО на экономическое развитие организаций: репутация – увеличение числа

партнеров, потребителей и инвесторов; маркетинг и продажи – увеличение продаж, количества потребителей, узнаваемость продукции, услуг и бренда; финансы – доход от инвестиций, активов, продаж, увеличение прибыли; производство – рост объемов производства и численности работников, прошедших обучение и переподготовку [312 с. 183]. Отметим, что стремление улучшить репутацию у потребителей и других заинтересованных сторон является ведущей причиной внедрения КСО в российских и зарубежных организациях [320, с. 71-72].

Спектр социально ориентированных направлений деятельности организаций может быть достаточно широк. Укажем некоторые из них: сохранение окружающей среды и бережливое использование природных ресурсов, улучшение управления и проведение организационных изменений, участие в программах развития социальной, информационной, транспортной инфраструктуры территории ведения деятельности и улучшение качества жизни населения на данной территории, создание систем социального, образовательного и психологического обеспечения работников, внедрение принципов этичного поведения в отношениях с заинтересованными сторонами [321-323].

Приведенные направления деятельности организаций в сфере КСО демонстрируют один из подходов к классификации социальной ответственности – по уровням взаимодействия. Так, первый уровень предполагает взаимодействие организации с государством и своевременное выполнение взятых дополнительных обязательств. Для второго уровня характерно выполнение организацией обязательств перед работниками. На третьем уровне осуществляется взаимодействие с обществом, в т.ч. посредством реализации благотворительности [106, с. 53-54].

В то же время применяется еще один подход к классификации социальной ответственности, позволяющий более четко разграничивать меры по реализации социально ориентированных направлений деятельности организации. В соответствии с этим подходом КСО может рассматриваться с позиции выполнения организацией обязательств внутренних (в отношении работников) и

внешних (по отношению к государству, обществу) [105, с. 6]. Примерный перечень составляющих внутренней и внешней социальной ответственности организации приведен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Составляющие КСО организации [составлено автором на основе [105; 286; 323; 320; 324]]

Составляющие внешней социальной ответственности	Составляющие внутренней социальной ответственности
Кредиты (гранты) на благотворительные цели	Социальные пакеты для персонала
Финансовая и материальная помощь	Научные и практические разработки
Стипендиальные программы	Экологическая программа
Работа в ассоциациях над законодательными инициативами	Этические и другие стандарты работы
Партнерские проекты с властью, образовательными организациями	Прозрачные программы мотивации и карьерного роста персонала
Волонтерская деятельность и деятельность общественных организаций	Прозрачность и конкретность в предоставлении отчетности (включая социальные отчеты)
Корпоративная филантропия в форме поддержки социально значимых событий	Инвестиции в человеческий капитал (тренинги, стажировка персонала и т.д.)

Социально ответственная деятельность с учетом указанных составляющих КСО должна осуществляться посредством созданной системы управления социальной ответственностью, которая будет демонстрировать заинтересованным сторонам приверженность организации принципам КСО, тем самым способствуя обеспечению требуемого уровня качества управления. К таким принципам можно отнести подотчетность, прозрачность, существенность, реагирование, этическое поведение, уважение к интересам заинтересованных сторон, соблюдение верховенства закона, международных норм поведения, прав человека [109; 121; 142; 212; 323; 325].

По нашему мнению, элементами системы управления социальной ответственностью в организации должна быть стандарты социальной ответственности, отчетность и оценка, общественный аудит [326, с. 73-79]. Рассмотрим их подробнее.

Стандарты социальной ответственности. В настоящее время в практике деятельности организаций, реализующих принципы КСО, используются различные международные стандарты, наиболее популярными из которых являются GRI, AA 1000, SA 8000, ISO 26000 [286; 324; 327].

Стандарты GRI и AA 1000 предлагают рекомендации по количественному измерению социально ответственной деятельности организаций и предназначены для использования третьими лицами – заинтересованными сторонами. Их презентация является частью маркетинговой и PR-стратегии организаций. Стандарт ISO 26000 затрагивает широкий круг вопросов социально ответственной деятельности организаций. При этом он не является стандартом на систему управления, не предназначен и не подходит для целей сертификации [325, с. 1]. В то же время именно наличие сертифицированной системы управления рассматривается заинтересованными сторонами как подтверждение реализации организациями социально ответственного поведения.

В отличие от указанных выше стандартов стандарт SA 8000 устанавливает требования к построению системы управления социальной ответственностью организаций. Стандарт был разработан в 1997 году и представлял собой мультистейкхолдерскую инициативу. С каждой последующей версией (2001, 2004, 2008 годы) стандарт дополнялся отдельными элементами, в результате чего был сформирован целостный, системный подход к управлению социальной ответственностью. Сегодня действует стандарт SA 8000:2014 [328], что подтверждает устойчивый запрос общества на ведение организациями социально ориентированной деятельности, управление которой должно непрерывно совершенствоваться.

Требования стандарта SA 8000 базируются на принципах, заложенных в документах международных организаций по защите прав человека. Независимая система верификации, заложенная в стандарт SA 8000, основана на процедурах, применяемых при сертификации по стандартам ISO серий 9000 и 14000. Стандарт SA 8000 может применяться для организаций разных размеров различных отраслей промышленности в любой стране мира вне зависимости от культурных и

географических границ. Необходимо, чтобы организации соблюдали требования стандарта SA 8000 наряду с национальным законодательством, разрабатывали и внедряли политику, процедуры и методы управления социальной ответственностью, а также демонстрировали заинтересованным сторонам соответствие их деятельности требованиям стандарта.

Стандарт SA 8000 обеспечивает определение этических и социальных критериев при производстве товаров, услуг, ответственности организации перед сотрудниками, обществом и другими заинтересованными сторонами. Он удачно дополняет стандарты ISO серий 9000 и 14000. Это выступает весомым аргументом в пользу внедрения в отечественных организациях системы управления социальной ответственностью именно по стандарту SA 8000, ведь некоторые из них уже имеют сертифицированные системы управления (например, качеством (ISO серии 9000), экологическими аспектами деятельности (ISO серии 14000), безопасностью пищевой продукцией (ISO серии 22000) и пр.).

Система управления социальной ответственностью, основанная на требованиях стандарта SA 8000, имеет сходные требования со стандартом ISO 9001, например: определенная руководством политика организации в сфере КСО; анализ и проверка со стороны руководства; реализация корректирующих действий [326, с. 74]. Вместе с тем отметим наличие в данном стандарте специфических требований в сфере социальной ответственности, касающихся использования детского труда, продолжительности рабочего времени, вопросов оплаты труда, применения дисциплинарных мер, а также исключения в организации любого вида дискриминации [328, 329]. В связи с этим построение системы управления социальной ответственностью может быть достаточно трудоемким и сложным процессом, что требует значительного объема финансовых и временных затрат. В свою очередь, действующая в организации система управления социальной ответственностью будет способствовать улучшению репутации, повышению качества управления и получению целого ряда иных материальных и нематериальных выгод.

Отчетность и оценка социальной ответственности. Для обеспечения эффективного функционирования данного элемента системы управления социальной ответственностью в организации предварительно должна быть сформирована процедура, которая позволит включить отчеты по социальным вопросам в общую отчетность, сделав их частью деловой практики наряду с финансовыми отчетами [330].

Начинать такую работу целесообразно с формирования системы показателей для анализа и оценки, основой которой могут выступить соответствующие подходы к оценке социальных результатов в контексте устойчивого развития деятельности организаций (в частности, экономической, социальной и экологической составляющих). Одной из первых попыток создать набор индикаторов для комплексной оценки устойчивости развития организаций стал стандарт GRI, однако его рекомендации по набору экономических, социальных и экологических показателей требовали дальнейшего уточнения и усовершенствования, а также интеграции со стандартами AA 1000 и SA 8000 [108, с. 53-59].

Поэтому необходимо обобщить и гармонизировать нормативные документы, начиная с национальных и заканчивая международными стандартами, что позволит создавать интегрированные системы управления организациями, включая и их социальную ответственность [326, с. 77]. В этом смысле более широкие возможности предоставляет стандарт AA 1000, создающий общую платформу для интегрированного управления социальными результатами деятельности организаций и являющийся первым стандартом, дающим основу для комплексной верификации социальной отчетности. Однако в данном стандарте речь не идет о комплексной оценке социальных, экономических и экологических показателей деятельности организации.

Не менее популярные стандарты ISO серий 9000 и 14000 устанавливают методы управления, однако отчетность по социальной ответственности должна отражать более широкий подход, демонстрирующий способы управления в организации собственной отчетностью, а также цели такой деятельности. В связи

с этим общее рассмотрение устойчивости организации в контексте экологических, социальных и экономических аспектов целесообразно конкретизировать, начиная с определения каждого из данных аспектов. Стандарт ISO 26000 также не рассматривает подробно оценку социальной ответственности и соответствующую отчетность, при этом дает основательно проработанную комплексную характеристику инициатив и инструментов отчетности [325, с. 79-93], которые могут быть использованы организациями для достижения целей оценки.

При формировании системы показателей, которые будут включены в отчетность, следует отказаться от рассмотрения социальных и экологических аспектов по-отдельности, вне их взаимосвязи, поскольку такой подход идет в разрез с идеей обеспечения устойчивого развития. Это связано с достижением экономических успехов только при должном внимании и адекватном управлении социальными и экологическими аспектами деятельности организации. Также необходимо решить проблему достоверности оценки количественного соотношения между этикой и финансовыми результатами деятельности организации, поскольку этические и социальные аспекты являются важными движущими силами в достижении организациями требуемого качества управления.

Общественный аудит. Данный элемент должен быть включен в систему управления социальной ответственностью организаций с учетом возрастающих требований к систематической оценке эффективности их отношений с обществом со стороны государственных и общественных организаций. Эффективность взаимодействия организации с обществом должна систематически оцениваться и включаться в отчеты, которые затем проверяют в процессе аудита. При этом следует обратить внимание на социальное содержание взаимодействия организации и общества, которое иногда может не иметь формального характера, в отличие от отдельных финансовых операций, что может затруднить оценку качества общественного аудита.

Проанализированные выше элементы системы управления социальной ответственностью, как и выбор стандарта SA 8000 для использования в

деятельности, обязательство соблюдать законодательство и требования данного стандарта, должны быть зафиксированы высшим руководством организации в соответствующей политике и процедурах, которые доводятся до всего персонала, а также заинтересованных сторон [329, с. 13].

Внедрение в организации системы управления социальной ответственностью по стандарту SA 8000 в общем виде может происходить в несколько этапов: организация работ, связанных с созданием системы управления социальной ответственностью, ее проектирование, документирование, непосредственно внедрение и подготовка к сертификации [286, с. 129].

При этом следует учитывать, что в каждом конкретном случае такая схема требует тщательного изучения и детализации в зависимости от размера организации, целей внедрения системы управления социальной ответственностью и т.п. Поскольку система управления социальной ответственностью по стандарту SA 8000 не подлежит обязательной сертификации и внедряется на добровольной основе, некоторые организации могут использовать ее исключительно для внутренних нужд, тогда последний этап исключается из процесса внедрения данной системы управления [326, с. 74].

Для того чтобы организация имела возможность сертифицировать собственную систему управления социальной ответственностью по стандарту SA 8000, она должна, прежде всего, оценить свою рабочую среду и определить степень своего соответствия стандарту и требованиям общества. Сертификация системы управления социальной ответственностью на соответствие требованиям стандарта SA 8000 будет служить гарантом того, что продукция, услуги произведены согласно общепринятому и социально приемлемому набору ценностей [326, с. 74].

Стандарт SA 8000 демонстрирует только один из подходов к управлению социальной ответственностью. Хотя системные подходы и принципы, на которых он построен, объединяют стандарт SA 8000 со стандартами ISO серий 9000 и 14000, между ними имеются значительные различия в применяемых базовых значениях оценочных показателей.

Так, в качестве отличительной особенности аудитов социальной ответственности отметим использование, помимо традиционных инспекций фактической ситуации, проведение в организации опросов с последующим изучением мнений широкого круга заинтересованных сторон, включая как непосредственно сотрудников организации, так и представителей территориального сообщества в месте расположения организации. Опросы проводятся в виде интервью с целевыми группами. После интервьюирования проводится обобщение собранной субъективной информации (например, о злоупотреблениях при найме на работу, о нарушении трудового законодательства и т.д.), и в дальнейшем она используется для составления объективных свидетельств. Если в результате проведения аудита организация все-таки не может получить сертификат соответствия требованиям стандарта SA 8000, готовятся рекомендации по улучшению деятельности организации, предложенные экспертами. В таком контексте стандарт SA 8000 следует рассматривать и как средство оценки фактического соблюдения социально-этических норм, и как инструмент помощи проверяемой организации.

Кроме того, внедрение и сертификация системы управления социальной ответственностью по стандарту SA 8000 способствует формированию более привлекательного имиджа и надежной репутации организации в обществе, росту доверия и лояльности к нему; расширению возможностей привлечения, мотивации и удержания лучших работников; росту количества клиентов, повышению товарооборота. На фоне улучшения имиджевых и репутационных характеристик организация имеет возможность активизировать собственные действия по реализации политики в обществе, расширять свою деятельность, добиваться снижения местных налогов и т.д. К тому же, наличие системы управления социальной ответственностью, сертифицированной по стандарту SA 8000, открывает для организации зарубежные рынки сбыта, где соответствие деятельности стандарту SA 8000 в настоящее время ценится не меньше, чем соответствие стандартам ISO серий 9000 и 14000.

В большинстве случаев организации могут включить социальную ответственность в практику деятельности без создания новых структур или

специальных новых систем управления, хотя некоторые виды деятельности, вероятно, будут осуществляться с рассмотрением несколько более широкого круга проблем. Внедрение системы управления социальной ответственностью, в первую очередь, касается ее интеграции в существующую систему управления. В целом, полная перестройка организации с целью внедрения социальной ответственности в деятельность необязательна и, как правило, неэффективна. В большинстве случаев социальная ответственность может быть интегрирована в деятельность организации без существенных изменений ее структуры управления [286, с. 129-130].

В целом, внедрение интегрированной системы управления, которая отвечает требованиям как можно большего количества международных стандартов на системы управления и функционирует как единое целое, является эффективным решением для устранения недостатков в системе управления организации. При ее функционировании не происходит психологических разрывов в сознании сотрудников организации, которые обычно вынуждены работать одновременно в разных системах управления. Кроме того, использование интегрированной системы управления позволяет сократить затраты на ее содержание за счет устранения межведомственных барьеров.

На основе анализа и практики разработки интегрированной системы управления нами сформулированы условия, которые необходимо учитывать при принятии решения о внедрении такой системы управления в организации: разработка интегрированной системы управления должна быть инициирована высшим руководством организации; в ее основу должен быть положен стандарт на систему управления, требования которого к такой системе наиболее полные (например, стандарт ISO 9001); аналогичные требования стандартов должны поглощаться (интегрироваться); уникальные требования любого стандарта (т.е. не имеющие аналогов в других стандартах) должны быть описаны в интегрированной системе управления; внедрение интегрированной системы управления не должно нарушать целостности отдельных систем управления; функционирование интегрированной системы управления должно обеспечивать

эффект синергии относительно функционирования отдельных систем управления; в основу интегрированной системы управления должны быть заложены принципы концепции TQM и механизмы их реализации [130, с. 131-132].

С учетом изложенных выше положений на рисунке 4.1 представим обобщенную схему внедрения в организации системы управления социальной ответственностью по стандарту SA 8000 в виде последовательности осуществления определенных этапов.



Рисунок 4.1 – Обобщенная схема внедрения в организации системы управления социальной ответственностью по стандарту SA 8000 [составлено автором]

Проанализировав требования стандарта SA 8000, можно составить модель системы управления социальной ответственностью в организации (рисунок 4.2).

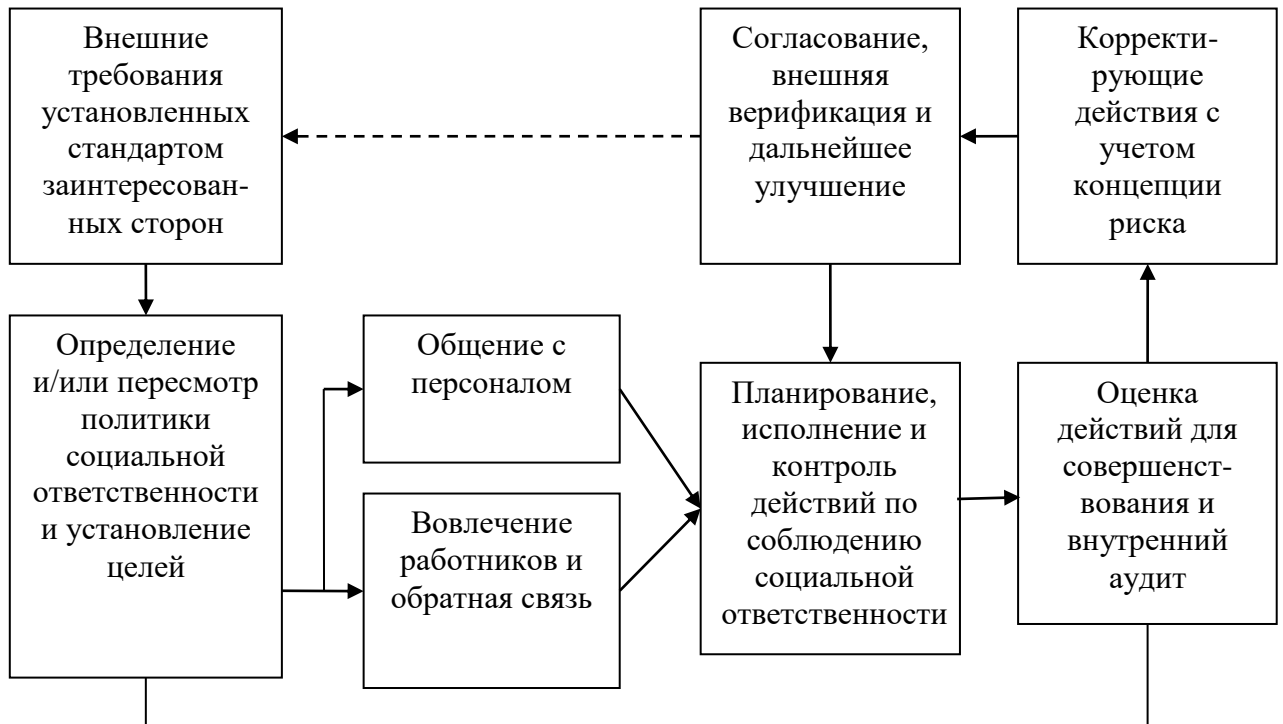


Рисунок 4.2 – Модель системы управления социальной ответственностью в организации по стандарту SA 8000 [составлено автором на основе [130; 329]]

При внедрении в организации системы управления социальной ответственностью обязательным является установление и поддержание взаимодействия работников и руководства, их совместное участие в действиях по соблюдению социальной ответственности, что особенно важно для выявления и исправления несоответствий, обеспечения соответствия требованиям и дальнейшего улучшения данной системы управления [329, с. 4].

Исходя из этого, для внедрения корпоративной социальной ответственности в основные процессы управления организации особое внимание необходимо уделять вопросам совершенствования системы мотивации. Так, действенная система мотивации повышает как эффективность и качество труда персонала, так и качество управления организацией.

Одним из индикаторов действенности системы мотивации в организации выступает текучесть кадров, на основании анализа которой отдельными учеными делается вывод о низком уровне (или вообще об отсутствии) заинтересованности персонала в повышении результатов собственной деятельности [286, с. 126]. По оценке кадровых агентств, на одном месте средний россиянин работает всего 3-4 года [331], что можно рассматривать как тревожную тенденцию на рынке труда. Психологические исследования подтверждают негативное влияние увольнения сотрудников на морально-психологический климат и организационные связи в трудовом коллективе среди продолжающего работать в организации персонала. Если тенденция к росту текучести кадров приобретет лавинообразный характер, организация может столкнуться со значительными потерями, которые будут негативно отражаться на всех аспектах ее деятельности, в т.ч. и на качестве управления. Ученые-экономисты обосновывают уровень текучести кадров в организации в 3,0-5,0 % в год как приемлемый, превышение этого значения может вести к потере устойчивости организации [286, с. 126]. Такая проблема имеет место в организациях Донецкой Народной Республики в силу сложной военно-политической ситуации и ограниченных экономических возможностей развития, что повышает значимость внимания руководителей отечественных организаций к обеспечению заинтересованности работников и их мотивации к увеличению результатов собственной деятельности.

С позиции теории мотивации, в первую очередь, руководству организаций следует уделять внимание внутренней составляющей корпоративной социальной ответственности, постепенно расширяя направления ее реализации от непосредственного предоставления социальных услуг на собственных объектах до формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, элементов корпоративной культуры, а также предоставления пакетов социальных компенсаций в денежном эквиваленте (так называемой монетизации социального пакета) [286; 324].

При этом важным остается учет всех специфических требований, которые выдвигает система управления социальной ответственностью к детскому труду,

принудительному труду, здоровью и защите (охране труда), свободе объединений и прав на коллективный договор, недопущению дискриминации, применению дисциплинарных мер, продолжительности рабочего времени, оплате труда и т.п. При условии соблюдения указанных требований считается возможным добиться роста заинтересованности работников в улучшении результатов труда и повышения действенности системы мотивации персонала организации [286, с. 128].

Таким образом, внедрение в организации системы управления социальной ответственностью (как отдельной системы или же встроенной в интегрированную систему управления), базирующейся на соответствующих принципах, в которой эффективно взаимодействуют такие элементы как стандарты социальной ответственности, отчетность и оценка, общественный аудит, будет способствовать становлению культуры социальной ответственности организации, повышению заинтересованности работников и их мотивации в результатах деятельности, обеспечению качества управления, решению проблемы распределения ответственности за устойчивое развитие как отдельных организаций, так и общества в целом.

4.2. Мотивационный компонент обеспечения качества управления организацией

Мотивация как сложное явление и важная функция управления выступает необходимым компонентом обеспечения качества управления в организации. Посредством мотивации, т.е. формирования у работников стимулов к труду, ответственному исполнению обязанностей, работе с полной отдачей, руководство

добивается достижения поставленных перед организацией целей и решения соответствующих задач.

Различные аспекты мотивации достаточно давно и глубоко исследуются. Проблемами мотивации труда и трудовой деятельности, формирования и реализации соответствующих механизмов управления в рамках различных школ управления занимаются ученые-психологи, экономисты, управленцы. Авторы в своих работах основное внимание уделяют тому, как отдельные группы потребностей и обстоятельства ситуации влияют на поведение человека, как формировать в организации мотивационную систему с использованием элементов материального и нематериального стимулирования и т.д. В этом контексте заслуживают внимания работы Е.Н. Ветлужских [332], А.Я. Кибанова [333], А.А. Когдина [31], С.Г. Москвичева [334] и др., в которых отражен значительный вклад в развитие теории и практики мотивации. Вместе с тем проблема мотивации как составляющей обеспечения качественного управления организациями остается недостаточно исследованной.

В настоящее время представления о мотивации в организации трансформируются, пройдя путь от использования исключительно материального стимулирования как единственно возможного действенного стимула к повышению заинтересованности работников в результатах деятельности до признания стратегической значимости персонала для устойчивого развития организации, главенства личности и ее компетенций в достижении целей организации и, соответственно, пересмотра системы мотивации в части расширения применения нематериального стимулирования [212; 324; 333].

Конечно, для того, чтобы осуществлять мотивацию подчиненных, руководители сами должны быть мотивированными. Помимо того, что мотивированный руководитель эффективнее работает и быстрее совершенствуется профессионально, он создает вокруг себя сплоченный трудовой коллектив, побуждает сотрудников к работе в команде, генерированию новых идей для успешного функционирования и развития организации. В то же время неготовность или нежелание руководителей осуществлять функции, связанные с

мотивацией персонала, поскольку это требует от них дополнительных усилий, может стать препятствием в разработке и внедрении систем мотивации. Нами были проанализированы ошибки в действиях руководителей в процессе мотивации [327, с. 386-387], которые структурированы в таблице 4.2 по причинам их возникновения.

Таблица 4.2 – Основные ошибки руководителей при реализации функции мотивации персонала [составлено автором на основе [327; 335; 336]]

Ошибки, обусловленные личностными качествами руководителя	Ошибки, обусловленные управленческими навыками руководителя
1. Нежелание руководителя лично координировать процесс мотивации подчиненного, желание найти «идеальную» систему мотивации, которая не требует вмешательства.	1. Неправильное восприятие руководителем понятия мотивации, восприятия мотивации только в контексте внешнего давления на работника.
2. Недооценка значения лояльности персонала. Лояльность снижается до нулевой отметки, когда управляющие должности занимают низко моральные менеджеры.	2. «Денежная ошибка», которая заключается в преувеличении и даже абсолютизации роли денег как мотивирующего фактора.
	3. Копирование чужой системы мотивации. Руководитель вместо того, чтобы формировать свою мотивационную систему, которая учитывает особенности персонала, копирует чужую, которая не в состоянии учесть отличия одной организации от другой, что, соответственно, часто не приводит к ожидаемым результатам.
	4. Несовершенство системы мотивации. Система мотивации персонала должна охватывать все уровни организации и весь жизненный цикл каждого сотрудника в ней (от приема на работу до увольнения).

На появление ошибок в действиях руководителей в процессе мотивации в значительной степени влияет недостаточность управленческих навыков. Это обусловлено тем, что большинство нынешних управленцев дослужились до руководящих должностей, не получив соответствующего управленческого образования [337, с. 38]. Без этих навыков трудно работать непосредственно с людьми, находить индивидуальный подход к каждому и в соответствии с этим подбирать мотивационную систему для каждого сотрудника. Гораздо меньше

ошибок в действиях, связанных с мотивацией персонала, провоцируют личностные качества руководителя. Это может быть нежелание работать с полной самоотдачей, низкое чувство ответственности, некачественное выполнение порученной работы, низкий уровень коммуникабельности.

Все вышеперечисленные недостатки можно и нужно исправлять, чтобы полностью исключить появление ошибок в деятельности руководителей при реализации функции мотивации персонала. Издержки, связанные с личностными качествами руководителя, сложно поддаются корректировке, поскольку особенности характера и темперамента формируются в течение всей жизни и практически не меняются у отдельного взятого человека. В этом случае необходимо осознание руководителем собственных недостатков и стремление над ними работать. В осознании своих недостатков может помочь квалифицированный психолог.

После этого, наиболее сложного этапа можно переходить к недостаткам, связанным с недостаточными управленческими навыками руководителя. Для того, чтобы повысить квалификацию руководителей, в настоящее время предлагают много специализированных курсов, тренингов, семинаров [335]. Однако большинство из них в достаточной степени теоретизированы, отвечают на вопрос «что делать», но не дают практических советов «как делать».

Если обратиться к теории производственного обучения, то любой тренинг должен отталкиваться от анализа работы, то есть разбиения ежедневных дел на части – мелкие составляющие, технику выполнения которых можно детально описать и отработать до автоматизма (перевести в привычки) [338, с. 15]. Именно такой подход позволяет выделить и развивать ключевые навыки управления. Поэтому для предотвращения ошибок руководителей при реализации функций управления, в т.ч. и функции мотивации, в связи с отсутствием у них навыков предложена программа развития ключевых управленческих навыков, связанных с общением и мышлением (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Программа развития ключевых управленческих навыков руководителя [составлено автором]

Управленческие навыки	Характеристика навыков	Выполняемые задачи и отработываемые техники
1. Решение проблем и принятие решений	Способность руководителя понять проблему, найти для нее решение и конвертировать решения в конкретный и выполнимый план действий.	Структурное решение проблемы; четкое определение проблемы; поиск причин проблемы; поиск и выбор решений проблемы; умение осознанно пользоваться логическим и творческим мышлением; создание плана действий; усиление плана действий через анализ поля сил и возможных препятствий.
2. Выдача задания	Способность руководителя задачу донести до работника так, чтобы тот понял ожидания от результата и действий, сохранив при этом мотивацию к выполнению.	Структура выдаваемого задания (цель, план действий и поведение); алгоритм выдачи задания; уровни компетентности сотрудника; постановка цели; делегирование полномочий; обсуждение поведения; проверка понимания.
3. Разрешение конфликта	Способность руководителя найти конструктивный выход из явной или неявной конфликтной ситуации с сотрудником.	Сначала эмоциональное воздействие, затем рациональное; сопереживание и переход к делу; эмоциональный интеллект и его составляющие; рациональное решение конфликта посредством переговоров в партнерском стиле.
4. Лидерство и мотивация	Умение руководителя привлечь сотрудника в активное выполнение рабочих задач на постоянной основе и в случае необходимости.	Теории мотивации: материальное и нематериальное стимулирование; использование лидерства (эмоционального «заражения») как важной составляющей работы руководителя; стратегическое привлечение сотрудника к работе; тактическое лидирование (харизма, интеллектуальный вызов, индивидуальный подход и смысл).
5. Наставничество	Способность руководителя обучить сотрудника технически более правильному способу выполнения рабочих задач.	Особенности обучения взрослых; составляющие обучения (знания, навыки и ценности) и виды взаимодействия с сотрудником для их развития (презентация, ролевая игра и дискуссия); понятное объяснение; обратная связь по поведению; дискуссия о ценностях.

Обучение руководителей по такой программе позволит выделить и развить их ключевые управленческие навыки, применение которых в практической деятельности будет способствовать уменьшению количества ошибок при постановке задач, общении с персоналом, разрешении конфликтов, понимании движущих сил поведения подчиненных, и, наконец, при мотивации работников к

производительной деятельности и достижению поставленных целей, что в целом будет способствовать обеспечению качества управления в организации.

В контексте исследования мотивационного компонента обеспечения качества управления организацией отдельного внимания заслуживает рассмотрение такого ключевого управленческого навыка руководителя как лидерство. За долгую историю изучения данного явления сформировалось значительное количество теорий лидерства, которые систематизировали и описали в своем исследовании Т.И. Лепейко и Б. Гаваагийн [339, с. 254-259]. В каждой из классических и современных теорий лидерства предприняты попытки объяснить его природу и механизм реализации, исходя из наличия ряда лидерских качеств, соотношения власти и влияния, сложившейся ситуации, характеристик последователей и пр. Однако в настоящее время общее теоретическое видение лидерства по-прежнему не сформировалось, и его продолжают рассматривать с позиции всех приведенных выше подходов.

В частности, со времен создания теории лидерских черт предпринимаются попытки определить лидерские компетенции, которые могут быть представлены системными, коммуникативными навыками, личностными качествами. В то же время состав и содержание компетенций лидера может дополняться и уточняться в соответствии с требованиями времени по мере общественного и экономического развития.

Так, в настоящее время во всероссийском конкурсе управленцев «Лидеры России», проходящем с 2017 года и ставшем уже традиционным, конкурсантов оценивают в рамках следующих компетенций: лидерство, нацеленность на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникация и влияние, внедрение изменений, инновационность, социальная ответственность [340]. Овладение указанными компетенциями может способствовать эффективной реализации всех функций управления в организациях, в т.ч. подавать личный пример сотрудникам в отношении мотивированности на достижение целей и решение поставленных задач.

Как отмечают специалисты по управлению персоналом, наряду с умением мотивировать персонал руководители должны уметь устранять демотивацию [335, с. 73]. Многие организации сталкиваются с проблемой текучести кадров, о чем шла речь в параграфе 4.1, что также может быть вызвано растущей демотивацией [341].

Признавая факт существования организационного феномена демотивации, который специалистами-практиками в сфере управления персоналом достаточно давно описан и изучается, ученые только в последнее время начали исследовать эту проблему с психологической, социологической, экономической точек зрения [338; 341; 342].

Слабая научная разработанность проблемы демотивации, а также ее высокая практическая значимость обуславливают необходимость исследования сущности и причин появления этого феномена, а также способов его устранения (снижения) в системе управления персоналом в контексте обеспечения качества управления организацией.

Демотивацию рассматривают как обратный мотивации процесс, когда побуждение к достижению целей организации у человека снижается. Как правило, это снижение происходит вследствие ослабления или отсутствия влияния сил, побуждающих человека действовать, прилагая необходимые усилия и проявляя при этом на должном уровне настойчивость, старания, добросовестность. А по мнению бизнес-консультанта компании Hudson И. Грабской, демотивация – это не просто снижение мотивации, это целый комплекс переживаний человека, своеобразно проявляющихся и в деятельности, и в отношениях на работе [327, с. 381].

Влияние демотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно во многом индивидуально и может меняться под действием обратной связи со стороны деятельности человека. Иногда руководители по незнанию могут допускать ошибки, из-за которых мотивационная деятельность не приносит ожидаемых результатов. В таком случае может возникнуть проблема

демотивации персонала, что приводит либо к потере производительности труда сотрудника, либо к его уходу из организации.

Процесс демотивации развивается постепенно. Мотивация снижается и, соответственно, демотивация возрастает в несколько этапов. Отметим, что процесс демотивации может быть незаметен некоторое время. Фактическим проявлением демотивации могут служить серьезные срывы в работе или же внезапное, неожиданное для руководителя, увольнение сотрудника.

Проявление реакции на демотивацию индивидуально для каждого человека, тем не менее можно выделить общие признаки, характерные для этапов демотивации [342, с. 6-7]. Ниже рассмотрим основные этапы демотивации (рисунок 4.3) и их типичные признаки, появление которых может свидетельствовать о снижении качества управления организацией.



Рисунок 4.3 – Этапы демотивации персонала в организации [составлено автором на основе [342, с. 6-7]]

Так, на первом этапе демотивации проявляется «легкий стресс». Сотрудник удивлен и растерян. Однако внешних проявлений потери мотивации еще может не быть, и в случае даже незначительных отклонений поведения сотрудника от привычного руководитель должен взять это на контроль.

На следующем, втором, этапе демотивации сотрудник будет проявлять открытое недовольство, которое может проявляться по-разному – в виде демонстрации агрессивного поведения, невыполнения рабочих поручений, заданий, игнорирования советов руководителя и пр. в случае поступления противоречивых поручений от руководителя демотивированный сотрудник будет испытывать чувство бессилия, хотя одновременно пока и надежду на изменение ситуации к лучшему. Явным проявлением развития демотивации в этом случае будет избегание прямых контактов с руководителем и активизация интереса к поиску другой работы.

На третьем, заключительном, этапе демотивации все накопившиеся тревоги и проблемы сотрудника обретают ярко выраженные внешне проявления. Такой сотрудник демонстрирует отчужденность от непосредственного руководителя и в целом от организации, он прекратил попытки возрождения личного интереса по отношению к работе. Фактически на данном этапе демотивированный сотрудник утрачивает желание сотрудничать с коллегами, поскольку разочаровался в руководителе и в работе. К признакам этого этапа можно отнести демонстративные негативные поведенческие проявления – сотрудник будет намеренно сужать круг своих должностных обязанностей, а также акцентировать внимание на ограниченном круге таковых. С помощью таких действий сотрудник будет стараться отгородиться от организации, прикрываясь безынициативностью или активной негативной манерой поведения.

Следствием данного этапа демотивации может быть один из двух вариантов. В первом случае сотрудник просто сменит место работы. Такое поведение зачастую демонстрируют руководители высшего звена, квалифицированные специалисты, спрос на услуги которых на рынке труда

устойчиво высокий. Во втором случае сотрудник останется в организации, но его отношение к работе станет негативным. Оба варианта несут определенные угрозы для качества управления организацией: организация лишается квалифицированных, опытных работников, знакомых со структурой управления, применяемыми технологиями и методами работы, либо она получает работников, которые не будут проявлять инициативу при выполнении заданий, поиске способов улучшения деятельности и т.д.

Сегодня работодатели сталкиваются с новой категорией работников – «знающими» или «обладающими знаниями» работниками (англ. *knowledge workers*) [338, с. 8]. Такие работники способны к созданию новой ценности для организации благодаря имеющимся знаниям. Они, как правило, являются независимыми от материальных факторов производства, в отличие от других работников, и благодаря знаниям могут демонстрировать высокую эффективность, результативность и качество деятельности.

Данное обстоятельство предполагает пересмотр отношений сотрудников с организацией в направлении формирования партнерства. «Знающие» работники являются более гибкими в отношении поиска работы и трудоустройства, осознавая ценность имеющихся знаний, они скорее не будут работать там, где это не отмечается как важное конкурентное преимущество. В таком случае руководителю придется пересмотреть подходы к мотивации «обладающих знаниями» работников таким образом, чтобы заинтересовать их продолжить работать в данной организации, выявляя и нивелируя при этом причины их демотивации.

В целом, большое разнообразие причин демотивации требует их конкретизации для отдельных подсистем управления персоналом, таких как отбор, адаптация, обучение, стимулирование и оценка персонала [327; 336; 343].

Так, при отборе персонала основной причиной демотивации может выступать недостаточный уровень квалификации специалистов, проводящих оценку и принимающих решение по поводу соответствия кандидата вакантной

должности, нередко случаи использования упрощенной процедуры отбора кандидата на должность в части предъявления заниженных требований.

При адаптации причинами демотивации может стать несостоятельность вновь принятых сотрудников в части быстрой адаптации к условиям реальной деятельности, применение стандартного сценария адаптации для разных сотрудников вместо адресного.

В подсистеме обучения причинами демотивации может стать неверно спланированное обучение без учета востребованности компетенций в современных условиях, использование формального подхода к обучению или его отсутствие.

Для подсистемы стимулирования характерны такие причины демотивации как отсутствие механизмов адресной мотивации, слабо развитые или отсутствующие условия для самореализации и эффективной профессиональной деятельности.

Что касается оценки персонала, отметим такие причины демотивации: субъективизм процедуры оценки, некомпетентные эксперты-оценщики, слабая коммуникация в процессе процедуры оценки.

Зачастую найти причины демотивации сотрудников можно, проанализировав действующую в организации систему мотивации. Даже сама такая система может послужить причиной демотивации если не всего коллектива организации, то отдельных его членов, ведь согласно известным процессуальным теориям мотивации (ожидания, справедливости) люди по-разному воспринимают вознаграждение – у кого-то были иные ожидания (рассчитывал на более ценное для себя поощрение, вознаграждение), а кто-то недоволен видом или размером такого вознаграждения в сравнении с коллегами, выполняющими сходную работу. Соответственно, одно и то же действие может одних работников мотивировать, а других, наоборот, демотивировать, что может зависеть об системы ценностей и установок, а также уровня самооценки сотрудников.

В ряду причин демотивации, связанных с функционированием системы мотивации, можно выделить такие, которые возникают из-за неудовлетворенности актуальных потребностей сотрудников, из-за неправильного использования стимулов, т.е. использования их для неактуальных потребностей сотрудников, из-за влияния психологических факторов, действию которых подвержены все сотрудники независимо от того, удовлетворены потребности или нет.

Система мотивации в организации должна строиться с учетом необходимости создания условий для максимально полного удовлетворения потребностей сотрудников в их стремлении достичь более высоких результатов в плане эффективности, результативности, качества деятельности.

В отношении последней причины заметим, что, исходя из положений теории справедливости Дж. Адамса, ощущение несправедливости, которое может привести к демотивации, возникает тогда, когда, по мнению сотрудника, у него соотношение «результат – вклад» меньше, чем соотношение «результат – вклад» другого или других сотрудников [327, с. 384]. Таким образом, недовольство может возникать не только в результате несправедливой оплаты труда, но и несправедливого отношения к сотруднику в целом.

Демотивация сотрудников в организации в системе управления персоналом в значительной степени обусловлена причинами, в возникновении которых есть доля ответственности руководителя. Такими причинами может быть неподходящий к ситуации или заданиям стиль руководства, невнимание к отдельным навыкам сотрудника, которые он оценивает высоко, отсутствие интереса к инициативе сотрудника, неразделение чувства причастности к организации, слабое или отсутствующее чувство достижений и саморазвития, непризнание достижений подчиненных, постоянство статуса, недостаточность ресурсов, нечеткое целеполагание и пр. [342, с. 4].

Безусловно, представленный перечень причин демотивации персонала не является исчерпывающим и охватывает, в основном, только

внутриорганизационные причины, возникающие под действием внешних демотиваторов уровня организации, коллектива и субъективных демотиваторов. Несмотря на наличие многоуровневой классификации факторов демотивации, включающей глобальные и локальные демотиваторы, которые возникают по мере включения человека в глобальную общественную среду или политико-правовую и конкурентную среду деятельности организации в границах конкретного государства, полагаем, что влияние указанных факторов является сложно предсказуемым и управляемым [327, с. 385]. В связи с этим рассмотрим способы снижения демотивации персонала, исходя из причин и факторов, возникающих непосредственно на уровне организации. К основным способам решения проблемы демотивации персонала, в зависимости от возможностей организации и степени сложности самой проблемы, можно отнести так называемые формальные, точечные и системные решения (рисунок 4.4).



Рисунок 4.4 – Способы решения проблемы демотивации в организации [составлено автором на основе [343]]

В рамках формальных решений от руководителя требуется использовать весь имеющийся арсенал способов и средств для расширения участия

сотрудников в управлении (партисипативное управление), в деятельности организации через советы, кружки качества и пр.

Точечные (адресные) решения предназначены для применения в отношении конкретного сотрудника при возникновении у него демотивации. Тут необходимо реагировать быстро, поскольку негативный настрой демотивированного сотрудника может оказать влияние и на других работников организации, вызвав цепную реакцию снижения мотивации, особенно, если такой настрой демонстрирует руководитель или неформальный лидер. Такие точечные решения будут скорее всего носить ситуативный характер и могут выражаться в обсуждении с сотрудником причин снижения его мотивации, возможностей пересмотра должностных обязанностей, пересмотр «психологического контракта». В противном случае руководитель может столкнуться с необходимостью поиска нового сотрудника.

Для системных решений должны сложиться такие условия, что демотивированными оказывается большинство сотрудников, растет психологическая напряженность и конфликтность в коллективе. Тогда руководителем могут быть инициированы мероприятия, связанные с совершенствованием системы управления персоналом по отдельным подсистемам и направлениям такой деятельности.

Успешность применения рассмотренных способов решения проблемы демотивации зависит от желания, способностей и управленческих навыков руководителей, их стремления к достижению конкретных результатов в повышении мотивации персонала и поставленных целей организации.

Для повышения квалификации руководителей организаций различных сфер деятельности целесообразно использовать возможности системы дополнительного профессионального образования в рамках функционирования образовательных организаций высшего образования Донецкой Народной Республики для обеспечения выработки следующих компетенций:

управленческие навыки (программа позволяет руководителям применять базовые техники, которые непосредственно влияют на производительность труда сотрудников);

лидерские качества (программа позволяет руководителям стать более ответственными, инициативными и эмоционально развитыми);

навыки по обеспечению качества управления организацией (программа позволяет руководителям сформировать системное представление о формировании и применении методологии, техники, технологии и механизмов управления, обеспечивающих требуемый уровень качества управления организацией).

Необходимость повышения квалификации руководителей организаций обусловлена тем, что они зачастую хотят видеть в подчиненных исполнителей, которых совсем не нужно мотивировать, а теорией и практикой управления уже давно доказана значимость и ценность активных, мотивированных работников для достижения целей организации. Для использования всех возможностей мотивации и снижения демотивации персонала руководителям необходимо проходить соответствующую психологическую и профессиональную подготовку, повышать квалификацию в сфере развития ключевых управленческих навыков. В условиях, когда результативность и эффективность деятельности сотрудников организации обусловлена способностями, знаниями, а также желанием достигать высоких результатов при выполнении работы, таким образом создается возможность для руководителей решать проблему демотивации персонала, формировать механизмы проактивного управления, направленные на предупреждение возникновения данного организационного феномена, эффективно реализовывать управленческие функции, достигать поставленных целей организации и обеспечивать требуемый уровень качества управления.

4.3. Формирование экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией

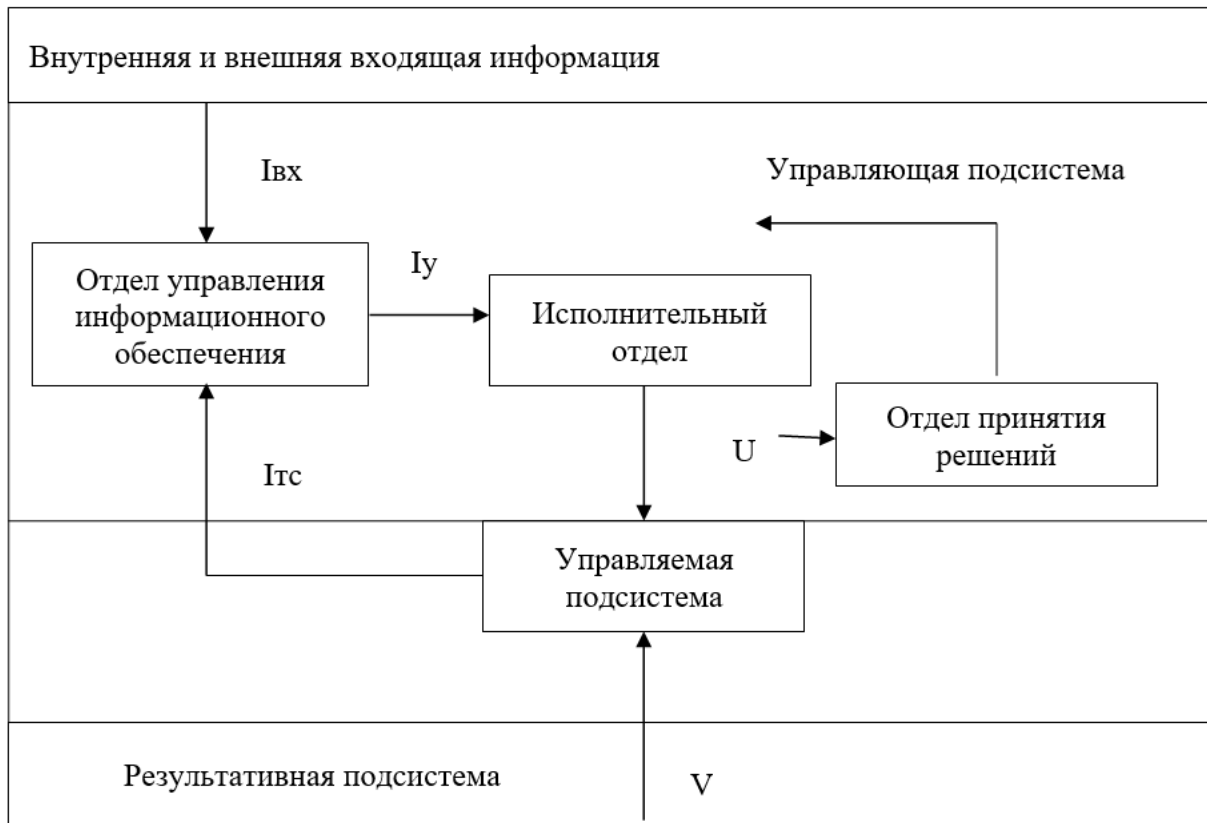
Современные условия хозяйствования характеризуются усложнением системы взаимосвязей различных сторон жизнедеятельности общества, нестабильностью общественно-политической и социально-экономической ситуации, усилением конкурентной борьбы, стремительным развитием информатизации и новых технологий в рамках перехода к инновационной экономике. В таких условиях недопущение проявления кризисных явлений, достижение успеха функционирования и устойчивого развития организации зависит от эффективности системы управления и своевременности информационного обеспечения, использования информационных систем и обработки данных. Информационное обеспечение воздействует на эффективность системы управления посредством сбора, обработки и передачи информации, а также необходимой документации для принятия управленческих решений как основы обеспечения качества управления организацией.

Разработка и реализация управленческих решений определяет условия функционирования и устойчивого развития организаций различных сфер деятельности, причем решения, в силу необходимости адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, могут подвергаться корректировке. Такие решения, хотя и принимаются сейчас, должны учитывать будущее желаемое состояние организации. Уже при принятии управленческого решения ситуация может измениться, усложниться, а информация, которая используется для этого, – устареть, потерять актуальность, что может привести к несоответствию принятого решения требованиям времени и его неэффективности. Кроме того, управленческое решение может показать неэффективность и на этапе реализации, если нарушены требования к доведению его до исполнителя или к организации

его выполнения. Именно в таком контексте имеет большое значение своевременное и полное информационное обеспечение системы управления в организации.

При формировании информационного обеспечения объем информации регулируется соотношением «необходимого и достаточного», а также требованиями полноты и достоверности данных. Кроме этого должны быть определены требования относительно своевременного предоставления сведений пользователю. На основе собранной информации и средств ее обработки проводится исследование объекта, измеряется влияние факторов, выявляются возможности реализации управленческих действий. В связи с этим, как отмечает И.В. Титаренко [344, с. 350-351], возникает необходимость определения систем, посредством которых будет осуществляться поступление информации к установленному объекту управления, с указанием управленческой и результативной подсистем (рисунок 4.5).

В числе взаимосвязанных и взаимодействующих элементов информационного обеспечения системы управления с позиции системного подхода, наряду с информационными ресурсами и информационно-аналитической работой выделяют информационное программное обеспечение, причем все эти элементы должны быть учтены при использовании в организации информационных систем. Процесс управления организацией представляет собой множество согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых управленческих решений, и поэтому сегодня без информационных систем, предполагающих комплексность, оперативность, системность и достоверность необходимых данных, практически невозможно обеспечивать качественное управление организацией. А.В. Родионов отмечает, что одна из задач информационных систем заключается в «...создании информационной и технической среды для обеспечения качества управления организацией» [20, с. 45].



$I_{вх}$ - входящая информация;

$I_{тс}$ - информация о текущем состоянии управляемой подсистемы (объекта управления);

$I_{у}$ - управленческая информация в результате сравнения;

U - действие исполнительного органа в результате управления;

V - отклонение состояния объекта управления под воздействием внешней среды.

Рисунок 4.5 – Схема информационного обеспечения системы управления [344, с. 351]

Развиваясь параллельно с системами управления, информационные системы в настоящее время насчитывают четыре поколения в своей истории, причем современные системы ориентированы на автоматизацию выполнения операций, поддающихся формализации. В силу этого их можно называть автоматизированными информационными системами [20, с. 45].

Экономические информационные системы (далее – ЭИС) отдельных организаций в настоящее время составляют наиболее распространенный вид информационных систем. При этом различают ЭИС организации в целом, а также автоматизированные системы управления предприятием (далее – АСУП) и

специализированные информационные системы отдельных подразделений, служб, технологических процессов.

Характерным примером специализированных информационных систем являются бухгалтерские информационные системы. Они рассматриваются как существенный элемент управления организацией, являясь связующим звеном между хозяйственной деятельностью и работниками, которые принимают управленческие решения [345, с. 198].

Применение информационных систем, в частности их уровень интеграции, становится одним из оценочных показателей качества управления организацией. Разработка и использование таких систем является объективной необходимостью и закономерным результатом развития науки управления и информационных технологий.

Большую часть информационных систем организации следует отнести к так называемым управленческим информационным системам. Главное назначение таких систем в управлении – эффективная помощь в процессах принятия управленческих решений. Процессы управления имеют значительную информационную составляющую, которая формируется на основе собранных и обработанных данных по запросам пользователей и самой системы управления. Развитие информационного общества требует активизации в формировании единого информационного управленческого пространства не только на уровне организации, но и партнерской управленческой среды с заинтересованными сторонами. Благодаря этому может ускориться получение и обработка информации, сократиться время на поиск информации и согласование работ по реализации решений, упроститься получение информации о требованиях заинтересованных сторон и их удовлетворенности, повыситься достоверность информации о состоянии процессов в системе управления, а также оперативность контроля показателей деятельности и качества управления в организации [346, с. 328-329].

Единое информационное управленческое пространство существенно упростило бы управление организациями различных сфер деятельности Донецкой Народной Республики, которые функционируют в условиях неопределенности, сложной военно-политической ситуации и ограниченных экономических возможностей развития. При этом руководители организаций должны проводить мониторинг экономической ситуации (обследование системы состояния рынков), их анализ, прогнозирование. Эту задачу трудно осуществить без соответствующих информационных систем, экономико-математических моделей и методов, современных вычислительных и телекоммуникационных средств, надежной и оперативной информации. Появление нового класса моделей, в которых математический и имитационный подходы сочетаются со структурно-логическим подходом, позволяет повышать качество управления организацией благодаря методам информатизации и искусственного интеллекта [347, с. 84].

Для принятия управленческих решений по договору на поставку тех или иных изделий служба маркетинга организации должна выполнить расчеты по оценке возможностей выпуска необходимой продукции, услуг. Ситуация в организациях, связанная с недозагрузкой производственных мощностей, увеличением стоимости сырья, материалов, полуфабрикатов и иных ресурсов, требует при составлении планов учета и рационального сочетания условий рынка и сбалансированности производственных возможностей для получения определенных, даже минимальных, финансовых результатов. Чем полнее при разработке плана учтены возможности и потребности производства и рынка, тем в большей степени обеспечиваются условия ритмичной и экономически эффективной работы организации. Поэтому при подготовке информации для повышения качества управления организацией необходимо проведение трудоемких многовариантных расчетов.

Исследованиями в области внедрения информационных технологий и информационных систем в деятельность организации занимаются М.В. Волик [348], Д.С. Никитина и М.В. Булгакова [349], Б.А. Панчишин [346], В.Б. Уткин и

К.В. Балдин [37] и др. Однако такие исследования зачастую не охватывают информационные проблемы обеспечения качества управления организациями, хотя и могут затрагивать отдельные информационные аспекты качественного принятия и реализации управленческих решений. В связи с этим формирование информационных систем в контексте обеспечения качества управления организацией с широким применением средств вычислительной техники становится одним из основных путей развития организации даже в условиях неопределенности.

Анализ тенденций мирового промышленного производства показывает также, что под влиянием внешних факторов будет и дальше актуализироваться роль повышения качества управления организациями на базе широкого использования средств информатизации в связи с изменением назначения, конструкции и технологии выпускаемой продукции. Во всех промышленно развитых странах действует принцип: производить только то, что нужно, когда нужно и столько, сколько нужно. Такой принцип требует адаптации организаций к условиям выпуска продукции небольшими партиями с частыми изменениями ассортимента в очень широком диапазоне. Эффективность деятельности организаций, а во многом и их способность к удержанию конкурентных позиций, зависит от способности в короткие сроки с минимальными затратами перестраиваться на выпуск продукции в соответствии с колебаниями спроса.

Именно комплексная автоматизация производства и управления на базе внедрения средств вычислительной техники сегодня признана в мире основным направлением дальнейшего развития промышленности. Она создает лучшие предпосылки интенсификации производства, наиболее полной экономии затрат при производстве продукции, роста производительности труда, снижения себестоимости и повышения качества продукции, услуг, улучшения условий труда и повышения квалификации работающих.

Стоящие перед организациями задачи, описанные выше, обуславливают требования к информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих решений, содержащейся в ЭИС.

Экономическая информация в управленческих информационных системах представляет собой множество элементов, которые связаны между собой прямыми и обратными связями. В качестве элементов могут выступать: отдельные числа, файлы, совокупность файлов и т.д. Информация в ЭИС весьма различна, как различны и решаемые с помощью таких систем задачи. Их диапазон широк – от реализации государственной информационной политики в условиях пространственно-экономической трансформации [350, с. 50-54] до простых арифметических действий (сложение, вычитание, умножение, деление) и различного класса задач оптимизации на уровне организации. Эти сложные задачи, которые не поддаются простому обобщению, подлежат учету и решению в контексте обеспечения качества управления организацией, что требует применения научно обоснованных подходов к формированию ЭИС организации.

В основу формирования ЭИС организации может быть положен процессно-ориентированный подход, эффективность использования которого доказана теорией и практикой управления, в т.ч. при создании системы управления качеством. Процессно-ориентированный подход предполагает рассмотрение деятельности как совокупности взаимозависимых процессов, функционирующих как согласованная система [137, с. 5], а каждого процесса – как совокупности взаимосвязанных и/или взаимодействующих видов работ, преобразующих входы в выходы (результат) [130, с. 37].

При этом решение о применении процессно-ориентированного подхода должно базироваться на оценке деятельности организации с позиции возможности реализации такого подхода для определения уровня изменений, которые могут быть необходимы для достижения соответствия установленным требованиям, что требует соответствующего научно-методического обеспечения. Например, при создании в организации системы управления качеством в

соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 также предполагается использование процессного подхода, однако в самом стандарте не предоставляют четких рекомендаций, методик по оценке готовности организации к использованию процессно-ориентированного подхода при управлении качеством.

Такая оценка может быть проведена на основе интегрированной модели технологической зрелости CMMI, разработанной в 2000 году Институтом программной инженерии (англ. Software Engineering Institute, SEI) [351, с. 104]. Данная модель была создана путем трансформации модели зрелости способностей (англ. Capability Maturity Model, CMM), созданной в 1987 году. В последующих версиях модели CMMI (2006, 2010, 2018 годы) разработчики совершенствовали подходы к оценке мощности отдельных процессов и в целом зрелости организации. В числе преимуществ интегрированной модели технологической зрелости CMMI выделяют возможность получения сертификата, признаваемого мировым бизнес-сообществом, универсальность данной модели зрелости, открытость спецификации, продолжительное время применения и широкий круг пользователей [352, с. 78].

Помимо модели CMMI в настоящее время существуют и другие модели зрелости, используемые, в первую очередь, в управлении проектами: OPM3, IPMA DELTA, PMMM и др. [352, с. 71-106]. В то же время в модели CMMI значительное внимание уделено процессам управления проектами программных средств, при этом требования и процессы данной модели в большинстве положений соответствуют требованиям и процессам стандарта ISO 9001 [353, с. 7], что и определило выбор именно этой модели CMMI.

Интегрированная модель технологической зрелости CMMI описывает шкалу из пяти уровней зрелости, основанных на том, насколько последовательной является организация в реализации повторяющихся процессов в собственной деятельности. При этом каждый следующий уровень зрелости содержит все ключевые характеристики предыдущего [351, с. 105]:

1. Уровень нулевой (начальный). В организации не имеется или очень мало общих процессов. Отсутствуют внутренние регулирующие документы.

2. Уровень осознания. Появляются внутренние стандарты, описывающие основные процессы организации. Стандартизованы планирование и контроль. Возникает повторяемость: выполнение новых задач базируется на опыте выполнения предыдущих задач.

3. Уровень управляемости. В организации задокументированы и стандартизованы все процессы. Используют стандартные методы, технологии, приемы получения результатов.

4. Уровень измеряемости. В организации внедряют количественные системы оценки эффективности процессов и работы персонала, которые синхронизированы между собой. Результаты оценок сохраняют, чтобы можно было использовать в дальнейшей деятельности.

5. Уровень совершенствования (оптимизации). На основе анализа в организации проводится постоянная, системная корректировка (реинжиниринг) процессов, что отражается во внутренних документах. В организации используют определенные и повторяющиеся процессы, построен замкнутый цикл выполнения процессов измерений и постоянного улучшения.

По определенным в интегрированной модели технологической зрелости СММІ критериям по стандартным категориям ключевых элементов практики (обязательность исполнения; возможность выполнения; выполняемые работы; измерения и анализ; проверка выполнения) организация может провести самооценку степени готовности к использованию процессно-ориентированного подхода с помощью экспертного метода.

При этом целесообразно оценивать уровень готовности (зрелости) организации по пятибалльной шкале: 1,0-2,0 (низкий уровень); 2,0-3,5 (средний уровень); 3,5-5,0 (высокий уровень) [351, с. 105-106]. В зависимости от результатов оценки организация должна осуществить следующие действия:

низкий уровень – необходимо составить перечень процессов, задокументировать их и внедрить стандарты по их выполнению;

средний уровень – необходимо провести гармонизацию выполнения процессов и внедрить систему количественных показателей;

высокий уровень – можно начинать работу по разработке и внедрению в организации запланированных мероприятий, требующих процессно-ориентированного подхода (например, формирования ЭИС, создания системы управления качеством и т.д.).

Следует подчеркнуть, что организация может пройти процедуру сертификации и получить соответствующий сертификат с указанием имеющегося уровня зрелости, что рассматривается как существенное конкурентное преимущество, например, при участии в тендерах. Часто для участия в международных тендерах необходимо иметь подтвержденный минимум третий уровень зрелости [354]. Таким образом, применение интегрированной модели технологической зрелости СММІ позволяет организации оценить уровень готовности к использованию в деятельности процессно-ориентированного подхода, что способствует обеспечению качества управления и может рассматриваться как обязательное действие в процедуре формирования ЭИС.

Методологической основой формирования ЭИС является экономика и информатика. Согласно макроэкономическому подходу, ЭИС, как и всякая другая система, рассматривается как совокупность элементов (или подсистем), находящихся в определенных отношениях друг с другом. Множество этих отношений вместе с элементами образуют структуру ЭИС.

В настоящее время нет общепринятых признаков разделения ЭИС на подсистемы. Они могут быть различными в зависимости от назначения системы и ее функций в организации. Однако практический опыт использования ЭИС позволяет в любой информационной системе выделить, прежде всего, обеспечивающие и функциональные подсистемы [20, с. 47].

Состав функциональных подсистем в различных ЭИС значительно отличается, поскольку совокупность таких подсистем в их взаимосвязи фактически представляет собой модель системы управления организацией. Итак, специфика управляемого объекта и соответствующей системы управления отображается, в первую очередь, на функциональных подсистемах ЭИС.

Обеспечивающие подсистемы объединяют определенные инструментальные средства и ресурсы, необходимые для работы функциональных подсистем, а также условий их организации. Среди обеспечивающих подсистем ЭИС обычно выделяют подсистемы технического, математического, программного, информационного, организационно-методического и правового обеспечения.

Управленческие информационные системы представляют собой разновидность ЭИС, специализирующихся в конкретной области применения, например, в менеджменте. В информационных системах управления выделяют обеспечивающие и функциональные части, как и в других ЭИС. Такая система определяется целевым назначением, конкретной специализацией работ управленческого персонала. В данном случае использование организационного ресурса проявляется в способности руководящего состава создать условия инновационной восприимчивости и осознания роли организационных инноваций.

В целом, инновации важны не только как способ достижения желаемой конкурентной позиции на рынке за счет производства продукции, услуг с улучшенными или новыми характеристиками, но и для управления организацией. Инновации могут вносить в систему управления качественные изменения, переводя ее в новое состояние. Внедрение инноваций происходит целенаправленно для улучшения функционирования и достижения устойчивого развития организации, поэтому можно утверждать, что инновации являются целевым изменением организации как системы, благодаря которому создаются новые способы, предназначенные для удовлетворения определенных требований

организации и заинтересованных сторон как к производимой продукции, услугам, так и к управлению.

По нашему мнению, внедрение управленческих информационных систем можно рассматривать в контексте формирования инновационной восприимчивости организации, которая представляет собой результирующий показатель способности организации к поиску, созданию и использованию инноваций [355, с. 31]. Посредством информационных систем должен сопровождаться и поддерживаться инновационный процесс в организации [356, с. 35], когда принятие решений и осуществление инновационной деятельности информационно обеспечивается и сопровождается на всех стадиях инновационного цикла [357, с. 65]. В связи с этим задачей руководящего состава организации становится создание условий для внедрения и использования таких систем.

Также руководители должны сами осознавать важную роль организационных инноваций в обеспечении качества продукции, услуг, управления, а также формировать позитивное отношение к целесообразности инноваций у подчиненных, тем самым реализуя проактивное управление, предупреждая проявление сопротивления изменениям, сопряженным с нововведениями в производстве и системе управления. Управленческие информационные системы при этом могут выступать и в роли самостоятельных организационных инноваций, и в роли средства, обеспечивающего эффективное внедрение других организационных инноваций, например, связанных с изменением стратегии организации, методов управления, технологии производства, режима работы, системы мотивации и пр.

Информационная система организации – не просто сочетание отдельных технологий, которые выполняют все функции, необходимые для организации в определенный момент ее развития. Она является целостным программно-аппаратным комплексом, позволяющим удовлетворить как текущие, так и будущие потребности организации в обработке данных.

Для обеспечения экономической интеграции Донецкой Народной Республики и Российской Федерации в организациях различных сфер деятельности при решении вопросов автоматизации неприемлемо бессистемное накопление новых разработок. Поэтому выделим четыре фактора целостности программно-аппаратного комплекса в организации, характеризующих принципиальные отличия информационной системы от набора информационных продуктов со сходным функционалом [347, с. 86]:

сохранение в течение всего жизненного цикла принципиальной согласованности процессов управления, для автоматизации которых создается информационная система;

обеспечение технологической целостности системы посредством использования согласованного набора информационных технологий для управления информационными ресурсами организации;

обеспечение соответствия функциональных возможностей рабочих мест сотрудников их должностным обязанностям;

использование единого регламента эксплуатации и обслуживания всех компонентов информационной системы, разрабатываемого при ее создании.

Сочетание факторов целостности программно-аппаратного комплекса принципиально отличает информационную систему от суммы приложений с тем же набором функций, а их учет в процедуре формирования ЭИС создает возможность для решения комплекса проблем, которые не могут быть решены при бессистемной автоматизации управленческих процессов.

Следует отметить, что к информационному обеспечению ЭИС, как важной обеспечивающей подсистеме, предъявляются определенные требования, среди которых выделяются, прежде всего, достоверность, своевременность, актуальность и документальность информации [37; 347]. Нарушение первого требования приводит к получению сознательно неверных управленческих решений. Несвоевременная и неактуальная информация оказывается просто лишней. Требование документальности заключается в том, что информация

должна быть юридически подтверждена подписями ответственных лиц в соответствующих документах.

Информационное обеспечение ЭИС включает в себя различные виды информации, необходимой для их функционирования. Основной задачей любой информационной системы является обеспечение качественного управления соответствующим объектом с учетом анализа экономической информации, необходимой для принятия обоснованных решений при выборе альтернативных вариантов развития.

Процессно-ориентированный подход позволяет поставить экономическую задачу, когда имеется ряд множеств разнообразной экономической информации ($M_i, i = 1, \dots, m$), которые могут быть сконцентрированы в определенном месте (рабочее место руководителя высшего звена), в рамках отдельной организации, или распределены в нескольких подсистемах организации. Задается также (в виде множеств) набор операторов преобразования экономической информации ($B_c, c = 1, \dots, b$). К таким операторам могут быть отнесены менеджеры среднего звена. Также необходимо определить искомые множества экономических элементов ($L_k, k = 1, \dots, k$), то есть это количественные и качественные показатели обозначенной системы. В элементарном представлении это один или несколько элементов экономической информации, которые с помощью заданного оператора превращаются в искомый результат в виде одного или нескольких элементов [234, с. 223-224].

В системах управления каждый массив экономической информации представляет собой двухмерную таблицу или матрицу, или может быть представлен в виде матрицы. Число строк в матрице может быть фиксированным или нефиксированным (хотя на каждый момент времени оно является определенным). Число столбцов также может быть как неопределенным, так и фиксированным. Как правило, число столбцов в экономических документах и в массивах фиксировано.

В массиве экономической информации отдельные строки могут быть связанными между собой или автономными. Итоговая позиция объединяет все

строки массива или некоторый их набор. Во многих случаях итоговые позиции имеют ступенчатое построение. В то же время в массиве могут быть автономные строки, которые не являются составной частью других строк. В таких массивах все строки являются автономными, то есть одной ступени агрегирования. По сути, агрегированные показатели позволяют быстрее анализировать входящую информацию и принимать управленческие решения. В данном случае скорость принятия решения становится одним из показателей качества управления организацией. Массив экономической информации может иметь дополнительные позиции (строки), которые не подчиняются описанной иерархической структуре. Они выделяются из той строки, к которой относится данная позиция по признакам и не являются основными, по которым произведена классификация позиций. На основе ранжирования строк может быть построен иерархический классификатор, который используется для агрегирования и дезагрегирования информации [345, с. 200-201].

Эффективность ЭИС во многом зависит от технической базы, на которой они реализованы. Основой современных информационных систем являются персональные компьютеры, средства коммуникаций и другая оргтехника.

ЭИС функционируют на основе определенных информационных технологий. Принципиальное отличие информационных технологий от производственных заключается в том, что помимо рутинных операций информационные технологии включают элементы творческого характера и не поддаются регламентации и формализации. Основу современных информационных технологий составляют распределенная компьютерная техника, программное обеспечение, развитые средства коммуникаций.

Для современных информационных технологий характерны следующие особенности:

безбумажный процесс обработки информации (на бумаге фиксируется только окончательный вариант документа);

сквозная информационная поддержка на всех этапах обработки информации за счет использования интегрированных баз данных;

работа пользователя в режиме манипулирования данными (без программирования);

возможность коллективной обработки информации на основе сетей [347, с. 87].

Информационные технологии можно классифицировать по различным признакам. В частности, можно выделить функциональные информационные технологии, предназначенные для решения конкретных задач конкретного пользователя, и обеспечивающие информационные технологии, которые являются инструментарием для создания функциональных обеспечивающих информационных технологий. Их принято классифицировать по типу обрабатываемой информации. Кроме того, выделяют специализированные и интегрированные информационные технологии; сетевые информационные технологии и технологии, реализованные на разных платформах (с точки зрения используемых технических средств) и т.д.

ЭИС являются сложными системами, разработка которых должна выполняться в соответствии с определенными принципами, нарушение которых существенно снижает эффективность системы до ее практической бесполезности. Общие принципы создания представлены ниже [347, с. 88].

Принцип системности. Все элементы, функции и проблемы управления и основной деятельности должны рассматриваться как единое целое, обеспечивая совместимость и взаимодействие с другими системами.

Принцип открытости. При создании ЭИС должна предусматриваться возможность дополнения и обновления ее состава и функций без нарушения функционирования отдельных подсистем и системы в целом.

Принцип совместимости. Информационный интерфейс ЭИС должен обеспечивать взаимодействие системы с другими по установленным принципам. Например, информационная система любого коммерческого банка должна обеспечить взаимодействие с информационной системой соответствующего центрального государственного банка.

Принцип стандартизации. При создании ЭИС следует стремиться к рациональному использованию типовых, унифицированных и стандартизованных элементов, в частности, уже апробированных проектных решений, стандартных пакетов прикладных программ и т.д.

Принцип эффективности. Следует стремиться к достижению рационального соотношения между затратами на создание ЭИС и окончательным эффектом (последний не обязательно должен иметь денежное выражение. Это может быть и экономия времени, повышение удобств, новые возможности, имидж и т.д.).

Принцип единой информационной базы. Для тех же структурных единиц экономической информации в различных системах и подсистемах должна использоваться единая система классификации и кодирования.

Современные ЭИС – это, в основном, автоматизированные системы, предполагающие использование компьютеров. Из этого факта вытекают специфические требования к таким системам, например:

ЭИС должны стремиться к обеспечению максимально возможной степени автоматизации процесса обработки информации;

ЭИС должны обеспечивать защиту информации от несанкционированного доступа, а также возможность быстрого восстановления ее в случае утраты по каким-то причинам;

ЭИС должны обеспечивать удобные для пользователя условия выполнения основных операций, не требуя специальных знаний в области компьютерной техники;

ЭИС должны давать возможность проверки правильности автоматической обработки информации на различных этапах [347, с. 88].

Следует учитывать, что ЭИС разрабатываются с целью предоставления решающего влияния на улучшение учетной, плановой и аналитической работы специалистов в области экономики и управления. Поэтому основными задачами разработки ЭИС являются:

выбор оборудования и разработка технологии переработки информации, обеспечивающих достижение поставленной цели;

адаптация или разработка математического и программного обеспечения;
создание баз данных, обеспечивающих оптимальное использование экономической информации;

формирование информационного, организационного, правового и других видов обеспечения, необходимых для функционирования ЭИС.

Процедура формирования ЭИС может сводиться к реализации ряда этапов, характерных для создания автоматизированных информационных систем, к которым можно отнести и ЭИС (рисунок 4.6). Отметим, что анализ, как первый этап формирования ЭИС, должен проводиться с обязательным применением интегрированной модели технологической зрелости СММІ для оценки уровня готовности организации к использованию в деятельности процессно-ориентированного подхода.



Рисунок 4.6 – Процедура формирования экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией [составлено автором]

При формировании ЭИС следует учитывать специфику конкретных систем, определяемую их назначением, основными функциями и особенностями обрабатываемой информации. Исходя из этого организации могут заниматься

формированием ЭИС самостоятельно или с привлечением сторонних специалистов, а также приобрести универсальную систему или пакет прикладных программ, что зависит от потребностей и возможностей организации. В любом случае принятие решения о внедрении в организации ЭИС должно стать следствием переосмысления руководителями высшего звена способов достижения целей организации и осознания необходимости проведения изменений для обеспечения качества управления.

Выводы по главе 4

Выявлено, что в условиях становления экономики Донецкой Народной Республики принципы корпоративной социальной ответственности реализуются организациями не в полной мере, и существует ряд причин, сдерживающих развитие корпоративной социальной ответственности. К таким причинам отнесены: низкий уровень социальной ответственности государства; недостаточность соответствующей поддержки со стороны государства в виде налоговых льгот, различных финансовых поощрений и разъяснительной работы; недостаточный опыт и квалификация сотрудников организаций в решении социальных проблем; неспособность или невозможность определить экономический эффект от социальных программ; трудоемкость составления социальных отчетов; отсутствие соответствующего нормативного обеспечения социальной отчетности; политическая нестабильность и неуверенность в будущем.

Определено, что реализация принципов корпоративной социальной ответственности является важным фактором устойчивого развития отечественных организаций и позволяет обеспечивать требуемый уровень качества управления.

Она положительно влияет на показатели деятельности организаций, улучшает их деловую репутацию, конкурентные позиции как на государственном, так и на международном уровне, что обеспечивает в перспективе повышения качества управления.

На основе анализа международных стандартов социальной ответственности обосновано, что концептуальным базисом обеспечения качества управления с помощью реализации принципов корпоративной социальной ответственности может служить стандарт SA 8000, устанавливающий требования к построению системы управления социальной ответственностью в организации. Для этого выделены составляющие корпоративной социальной ответственности и определена схема внедрения в организации системы управления социальной ответственностью.

Для внедрения корпоративной социальной ответственности в основные процессы управления организации особое внимание необходимо уделять вопросам совершенствования системы мотивации. Так, действенная система мотивации повышает как эффективность и качество труда персонала, так и качество управления организацией. С позиции теории мотивации, в первую очередь, руководству организаций следует уделять внимание внутренней составляющей корпоративной социальной ответственности, постепенно расширяя направления ее реализации от непосредственного предоставления социальных услуг на собственных объектах до формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, элементов корпоративной культуры, а также предоставления пакетов социальных компенсаций в денежном эквиваленте (так называемой монетизации социального пакета).

При этом важным остается учет всех специфических требований, которые выдвигает система управления социальной ответственностью к детскому труду, принудительному труду, здоровью и защите (охране труда), свободе объединений и прав на коллективный договор, недопущению дискриминации, применению дисциплинарных мер, продолжительности рабочего времени, оплате труда и т.п. При условии соблюдения указанных требований считается возможным добиться

роста заинтересованности работников в улучшении результатов труда и повышения действенности системы мотивации персонала организации.

При решении задачи по развитию мотивационного компонента обеспечения качества управления организацией структурированы основные ошибки руководителей при реализации функции мотивации в организации. Для предотвращения ошибок в связи с отсутствием навыков у руководителей предложена программа развития ключевых управленческих навыков руководителя

Выделяя факт существования организационного феномена демотивации, исследована сущность и причины появления этого феномена, а также способы его устранения (формальные, точечные и системные решения) в системе управления персоналом в контексте обеспечения качества управления организацией. Для повышения квалификации руководителей организаций различных сфер деятельности предложено использовать возможности системы дополнительного профессионального образования в рамках функционирования образовательных организаций высшего образования Донецкой Народной Республики для обеспечения выработки компетенций: управленческих (применение базовых техник, которые непосредственно влияют на производительность труда сотрудников); развитие лидерских качеств; навыки по обеспечению качества управления организацией.

Конкретизирована процедура формирования экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией в части обязательного применения интегрированной модели технологической зрелости СММІ, которая позволяет оценить уровень готовности организации к использованию процессно-ориентированного подхода.

Определено, что управленческие информационные системы – это разновидность экономических информационных систем, специализирующихся в конкретной области применения, например, в менеджменте. В информационных системах менеджмента выделяют обеспечивающие и функциональные части, как и в других информационных экономических системах. Такая экономическая

система определяется целевым назначением, конкретной специализацией работ управленческого персонала. В данном случае использование организационного ресурса проявляется в способности руководящего состава создать условия инновационной восприимчивости и осознания роли организационных инноваций.

Для обеспечения экономической интеграции Донецкой Народной Республики и Российской Федерации в организациях различных сфер деятельности при решении вопросов автоматизации неприемлемо бессистемное накопление новых разработок. Поэтому выделено четыре фактора целостности программно-аппаратного комплекса в организации, характеризующих принципиальные отличия информационной системы от набора информационных продуктов со сходным функционалом. Учет данных факторов в процедуре формирования экономических информационных систем создает возможность для решения комплекса проблем, которые не могут быть решены при бессистемной автоматизации управленческих процессов.

В контексте информационного обеспечения экономических информационных систем определены требования в виде достоверности, своевременности, актуальности и документального подтверждения информации. В результате формирование экономических информационных систем должно осуществляться в несколько этапов: анализ; разработка методологии решения задач системы; структурирование методов и задач; построение аналоговой сети; экспериментальное опробование и разработка рабочей документации; ввод в эксплуатацию.

Основные положения четвертой главы опубликованы в работах [110; 212; 234; 286; 321; 324; 326; 327; 345; 347; 351].

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

5.1. Методический инструментарий повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала

Теоретические воззрения и практические подходы к управлению организациями находятся в постоянной трансформации в силу необходимости оперативного учета и своевременного реагирования на изменения общественно-политических, социально-экономических условий, в которых они функционируют. С этим связана необходимость не только обеспечения, но и во многих случаях повышения качества управления организациями в единстве внутреннего и внешнего взаимодействия, которое позволяет организациям и заинтересованным сторонам достигать соответствия установленным требованиям.

Как справедливо отмечает И. Богачек [358, с. 34], в настоящее время общество переживает очередной, четвертый мировой информационный кризис управления, который показывает несостоятельность отдельных сформулированных ранее управленческих постулатов. В числе обстоятельств, этому способствующих, выделяется органическое сращение процессов производства и процессов потребления товаров, услуг, следствием чего становится обязательное включение в систему производства системы потребления, и, соответственно, формирование новых сложных систем управления. Это ведет к необходимости пересмотра роли руководителя как единого центра принятия решений в организации, переосмысления превалирования рационального анализа, как основного инструмента управления, над интуицией, переоценки эффективности иерархических систем управления и

важности управленческой и организационной культуры для достижения целей организации.

Кроме того, можно выделить еще ряд обстоятельств, обосновывающих необходимость повышения качества управления в современных условиях [359, с. 93-94]. Так, качество в системе управления организацией определяется характеристиками людей, формирующих субъект и объект управления. Организации сталкиваются с возрастанием социальной напряженности, в силу дезинтеграции, обусловленной общественно-политическими и социально-экономическими условиями жизнедеятельности, что ведет к необходимости корректировки подходов к преодолению конфликтов и в целом к управлению персоналом. Также в настоящее время в обществе имеет место тенденция приоритизации эстетических потребностей, потребностей в самоактуализации и развитии. Кроме того, экономически активное население пополняется представителями так называемого «поколения Z» (поколения 2000-х), в полной мере испытавшего на себе все особенности существования в обществе потребления, имеющего доминантную потребность в самореализации, иное мнение о содержании работы, методах ее выполнения и вознаграждения, неприемлющего авторитарный стиль управления. При этом такой стиль управления по-прежнему превалирует в большинстве отечественных организаций, а компетенции руководителей часто не в полной мере соответствуют требованиям внутренней и внешней среды организаций.

В период экономического роста, с учетом глобализационных процессов, происходит ускорение обмена информацией; расширяется транспортная доступность при производстве и реализации товаров, работ, услуг; в связи с упрощением доступа к рынкам усиливается конкуренция, конкуренты увеличивают зоны кооперации, что влечет за собой формирование таких систем управления, в которых функциональными связями объединяются ранее автономные системы. В свою очередь, в условиях кризиса или активизации мобилизационных экономических процессов необходимо организовать

деятельность с максимально полным использованием имеющихся производственных ресурсов для обеспечения соответствия требованиям. Организации все больше начинают испытывать потребность в стратегическом и антикризисном управлении, формировании гибких систем управления, повышении качества принимаемых управленческих решений в быстро изменяющихся, а иногда и вовсе в неопределенных условиях [359, с. 94].

В силу высоких темпов технологического прогресса и цифровизации всех сфер жизнедеятельности общества организации должны расширять применение информационных технологий в управлении, что требует изменения подходов к построению систем управления для обеспечения соответствия требованиям. Это связано с необходимостью пересмотра организационной и производственной структур, постоянного обучения сотрудников, обеспечения доступности применения таких технологий и безопасности.

Указанные обстоятельства, сосредоточенные как во внутренней, так и во внешней среде организаций, обосновывают необходимость переосмысления управленческих постулатов в сторону перехода от иерархических к гибким системам управления, изменения системы мотивации, обучения, управленческой и организационной культуры, расширения использования инструментария стратегического и антикризисного управления, а также механизмов самоуправления с учетом принципов социального партнерства, социальной ответственности и сотрудничества для достижения организациями соответствия установленным требованиям.

Базис повышения качества управления составляет компетентностный потенциал организации, под которым понимается способность, основанная на компетенциях, компетентностях и личностных характеристиках персонала, устанавливать и реализовывать цели развития, обеспечивая при этом требуемую эффективность деятельности в условиях динамично изменяющейся внешней среды [360, с. 15]. Отметим необходимость развития компетентностного потенциала организации, начиная с руководителей высшего звена, компетенции

которых следует развивать, чтобы руководители потом могли качественно и эффективно реализовывать все функции управления, в т.ч. способствовать развитию компетенций персонала организации.

В данном случае следует обратиться к треугольнику развития, предложенному Н.В. Жадько и М.А. Чуркиной [361; 362]. В центре треугольника находится мотивация к развитию. При этом развитие должно начинаться с личностных характеристик, установок и картины мира. Это даст человеку возможность определиться, в какой степени и для чего ему необходимо развивать так называемые «жесткие» (англ. Hard skills) и «мягкие» (англ. Soft skills) навыки [363, с. 10]. Если «жесткие» навыки относятся к профессиональным компетенциям, необходимым для конкретной работы, то «мягкие» навыки полезны в любой деятельности, их можно отнести к надпрофессиональным, унифицированным, которые выражаются в социально-психологических навыках. В результате развития всех указанных составляющих у человека формируется широкий спектр компетенций для креативного решения любых задач и адаптации к изменениям внешней среды.

На основе описанного подхода сформируем модель развития компетенций персонала с ориентиром на повышение качества управления организацией (рисунок 5.1). По нашему мнению, повышению качества управления будет способствовать развитие и профессиональных, и надпрофессиональных навыков, поскольку только их сочетание определяет работника как квалифицированного специалиста, причем чем более широкий круг задач работнику приходится выполнять (например, в рамках управленческой должности), тем лучше он должен владеть всеми указанными навыками. Главным условием развития компетенций при этом, как и в треугольнике развития, является мотивация, стремление к совершенствованию знаний, умений, навыков, чтобы понимать цели, стоящие перед организацией, принимать их, а также качественно и эффективно выполнять работу по решению задач в рамках достижения этих целей.



Рисунок 5.1 – Модель развития компетенций персонала с ориентиром на повышение качества управления организацией [составлено автором на основе [359; 361-364]]

Гармоничное развитие компетенций руководящего состава сводится к подготовке специалистов в сфере качества управления организацией. Так, одним из качественных показателей оценки управления выступает снижение трудоемкости обработки управленческой информации, для чего используются соответствующие ЭИС на базе современных информационных технологий. В связи с этим одним из методических инструментов повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала можно считать определение уровня интеграции информационных технологий и управленческих процессов. Естественно, уровень такой интеграции связан с развитием необходимых компетенций у руководящего состава организации.

Как правило, уровень интеграции информационных технологий и управленческих процессов определяется экспертным методом. На основе

экспертного заключения может приниматься решение о целесообразности и своевременности расширения применения информационных технологий в управлении, вплоть до изменения при необходимости архитектуры предприятия [365; 366] как средства поддержки деятельности руководителей в части обеспечения согласованности отдельных элементов системы управления, реализации стратегии и организационных изменений, повышения качества управления организацией.

По мнению К.В. Шорова, развитие интеграции информационных технологий и управленческих процессов может происходить в направлении формирования обмена информацией с заинтересованными сторонами, использования прогрессивных онлайн методов проектирования, создания электронных каталогов документов, продукции, услуг и пр. [367, с. 194]. Для того чтобы интеграция проходила успешно, опишем шаги, выполнение которых обеспечивает применение процессного подхода [212; 234; 357]. Во-первых, целесообразно определить процессы, необходимые для обеспечения качества управления, а также их применение внутри организации. Далее необходимо выявить последовательность таких процессов и их взаимосвязь друг с другом. Следующий шаг – определить критерии оценки результативности этих процессов, а также методы управления ими. Далее следует обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для реализации этих процессов и их мониторинга. Целесообразно проводить систематический анализ этих процессов; реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов. Благодаря этому может сокращаться время на обработку информации, исключаться ненужные процессы, повышаться эффективность производства и управления, снижаться затраты на обслуживание процессов, что будет способствовать повышению качества управления.

Необходимость быстрого реагирования на внешние изменения в сочетании с растущей сложностью управления заставляет формировать команды квалифицированных специалистов. Поэтому можно выделить еще один

методический инструмент повышения качества управления организацией – формирование командной формы организации деятельности, что приводит к повышению эффективности всех бизнес-процессов.

Обычно командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые поддерживают общие ценности, цели и подходы к осуществлению совместной деятельности; являются взаимодополняемыми в части имеющихся навыков; готовы быть ответственными за результаты деятельности; способны изменять функционально-ролевое поведение (выполнять любые внутригрупповые роли). Формирование команды строится на обязательных требованиях: каждый участник должен четко представлять свою роль в группе, нести ответственность и быть готовым заменять или дополнять других членов команды.

На практике иногда руководители формируют команды непосредственно в процессе деятельности, не задумываясь над тем, будет ли именно такая группа людей взаимодействовать эффективно. Если подчиненные к этому моменту работали изолированно друг от друга (индивидуально), то теперь им придется заниматься совместной деятельностью, учитывать личностные черты друг друга. Далеко не все люди готовы и способны это делать. Поэтому прежде чем создавать команды, а тем более ждать от них высокой эффективности, руководителям следует организовать соответствующее обучение. Именно такую модель формирования команды в современной организации предлагает использовать Т.И. Куликова, указывая на необходимость проведения не только образовательного, но и тренингового этапа, а также посттренингового сопровождения членов команды [368, с. 3-5].

Отметим, что среди большого разнообразия технологий командообразования особое место занимают технологии активного обучения, которые обеспечивают получение знаний и формирование умений не через трансляцию их от преподавателя обучающемуся, а в результате проблемной учебно-познавательной деятельности. Как справедливо указывает О.В. Горшкова,

в целом активные методы обучения стимулируют поисковую мыслительную активность, проявление творческих способностей и формируют компетенции на уровнях знаний, умений, навыков [369, с. 1].

К технологиям активного обучения относятся в т.ч. и имитационные технологии. Одной из популярных ныне имитационных технологий обучения, преследующих цель формирования эффективной команды, выступают организационно-деятельностные игры (далее – ОДИ). Это разновидность игровой технологии, для проведения которой необходимо задействовать специально подготовленных преподавателей – игротехников. Создаваемые во время проведения ОДИ отношения являются особым видом многопозиционных деятельностных отношений, разыгрываемых в условиях сценического моделирования профессиональной деятельности [30, с. 41]. Благодаря участию в ОДИ считается возможным получить представление о механизме регулирования производственно-деятельностных, а также межличностных отношений в команде. Как показывает практика, благодаря проведению ОДИ создаются условия для реализации ряда этапов командообразования, в частности связанных с постановкой цели, согласованием способов совместной деятельности и управления ею (самоуправления), самоопределением в настоящем времени и в стратегической перспективе.

Наряду с ОДИ достаточную эффективность показывает применение такой имитационной технологии, как корпоративный менеджмент-инкубатор (далее – КМИ), используемый, как правило, при реализации концепции «обучающейся организации [370, с. 52-53]». КМИ предназначен для подготовки в сжатые сроки перспективных менеджеров, а также команд для эффективной совместной работы. Технология КМИ построена на комбинации учебно-проектной, производственно-учебной, информационно-познавательной, организационно-командной деятельности, обеспечивающей эффект интенсивного профессионального развития молодых менеджеров и потенциальных членов команд. При этом каждый из этих видов деятельности осуществляется в двух формах –

индивидуальной и командной. Благодаря тому, что обучение в КМИ является производственным, поисковым и проектным одновременно, не только ускоренно повышаются компетенции персонала, но и активизируется в целом их деятельность. В настоящее время идея КМИ получила развитие в виде сетевого инкубатора [370, с. 54], при этом, учитывая рост количества обучаемых и активное использование дистанционных методик, создаются условия для повышения эффективности затрат на обучение в организациях.

Особое значение формирование командной формы организации деятельности приобретает в условиях кризиса. Антикризисная команда должна быть способна при возникновении кризисной ситуации обеспечить выполнение ряда задач, а именно непрерывно оценивать текущую обстановку, потребность в информации, а также поступающую из официальных и неофициальных источников информацию, инициативы по поводу управления кризисной ситуацией, в частности в отношении принимаемых управленческих решений и коммуникаций. Они должны обладать достаточной адаптивностью к изменениям, а также быть психологически устойчивыми и уметь при необходимости нивелировать психологическое напряжение в коллективе [371, с. 41].

Антикризисная управленческая команда формируется из руководителей и специалистов, разделяющих цель выхода из кризиса, оздоровления, посткризисного развития организации и подготовленных заранее для выполнения задач в рамках достижения этой цели. Члены такой команды должны быть готовы к сотрудничеству и взаимодействию, выполняя при этом не всегда совпадающие с их должностным функционалом роли. Существует также практика привлечения стороннего антикризисного управляющего. Кроме того, при отсутствии штатных финансистов, маркетологов и других специалистов, они могут быть приглашены со стороны.

Ученые и практики в сфере управления едины во мнении, что эффективность работы антикризисной команды тесно связана с наличием лидерских качеств у руководителя [371; 372]. Обладая авторитетом среди

подчиненных, будучи способным нести ответственность за принимаемые решения, руководитель может сформировать команду таким образом, чтобы результаты ее работы были максимально эффективными. При этом задачей руководителя остается предупреждение наступления кризисных ситуаций в организации, использование проактивного управления для подготовки работников, которые в нужный момент могут составить антикризисную команду.

Таким образом, работа по формированию команд в организациях в нынешних условиях должна опираться на современные технологии активного обучения и охватывать как стратегические ориентиры (ориентация на задачу), так и работу над отношениями в команде (ориентация на отношения). Это позволит создавать эффективные команды, члены которых нацелены на конечный результат, проявляют инициативу и используют творческий подход к решению задач, сотрудничают внутри команды и с внешней средой.

Следует отметить, что повышение качества управления сопряжено не только с приобретением руководителями организаций компетенций в этой сфере, но и с постоянным их совершенствованием в процессе обучения. Также и остальные работники организаций должны поддерживать и повышать уровень своей квалификации. Среди ученых и практиков, изучающих составляющие качества управления, сформировалось мнение, что в современных условиях качество становится фундаментальной отраслью знаний, подлежащей постоянному и всестороннему изучению. Эта отрасль выходит далеко за пределы информации, которую содержат нормативные документы, а также разного рода управленческие методики. Обучение в сфере качества управления должно быть непрерывным, стимулируя стремление достичь высоких результатов в профессиональном мастерстве, служении обществу или в научных исследованиях.

Во всех образовательных системах мира ныне доминирует концепция образования на протяжении жизни или непрерывного образования. Современный подход к пониманию образования как непрерывного процесса заключается в переходе от традиционных процессов накопления знаний к опережающему

отражению проблем общества, к умению саморегулирования человеком уровня своих компетенций в соответствии с требованиями времени, к активному преобразованию человеком себя и своих компетенций, к созданию собственной индивидуальной системы образования [373, с. 510]. Исходным в понятии непрерывного образования является положение о развитии личности на всех этапах ее жизнедеятельности [374, с. 577]. Согласно этому непрерывное образование предполагает последовательное чередование учебной деятельности в системе образовательных организаций с профессиональной деятельностью.

В основе функционирования системы непрерывного образования должны лежать принципы, определяющие его специфику и отражающие основные правила, положения, установки для определенной деятельности. Это, по мнению И.И. Тимошенко, принципы гуманизма, демократизма, мобильности, опережения, открытости, непрерывности [375, с. 7]. Данный перечень принципов может быть дополнен, конкретизирован с учетом направленности системы непрерывного образования на обучение различных категорий граждан.

Основными компонентами системы непрерывного профессионального образования являются подготовка, переподготовка и повышение квалификации. В современных социально-экономических условиях государство нуждается в целостной системе непрерывного профессионального образования, отвечающей государственным интересам и мировым тенденциям развития экономики, обеспечивает подготовку квалифицированных специалистов, способных учиться на протяжении жизни, получать при необходимости другую профессию.

Профессиональное образование должно не только предоставлять узкоспециализированную подготовку, но и формировать личность, обучать человека современным формам общения, готовить его к жизни в быстро изменяющихся условиях, развивать у него способность постоянно усваивать новую информацию и принимать эффективные решения. Безусловно, условия формирования профессиональных компетенций и сознания зависят от организации и качества управления профессиональным образованием, наличия

соответствующей нормативной правовой базы, компетентности научно-педагогических работников, методического обеспечения учебного процесса и т.д.

Основные задачи системы профессионального образования состоят в обеспечении, с одной стороны, формирования трудового и интеллектуального потенциала общества, а с другой – подготовки квалифицированных специалистов к деятельности в условиях динамичных изменений на рынке труда и возрастающих требований к уровню квалификации работников. Кроме того, система профессионального образования должна выполнять еще и задачи конъюнктурного насыщения рынка труда рабочей силой определенной профессиональной и квалификационной структуры, обеспечение каждому человеку минимума знаний для получения работы. Тем самым она играет важную роль в формировании социально ориентированной экономики государства, обеспечивая определенную социальную защиту работников, смягчая последствия безработицы и улучшая структуру занятости в стране.

Направление государственной политики на восстановление и развитие территории Донецкой Народной Республики связано с повышением внимания к роли профессионального образования как движущей силы позитивных социально-экономических изменений. Постепенно в обществе формируется понимание того, что без подготовки отечественных квалифицированных специалистов, без реальной заботы о системе профессионального образования невозможно возродить экономику территории. В соответствии с этим трансформационные процессы в управлении подготовкой квалифицированных специалистов в системе профессионального образования должны происходить таким образом, чтобы максимально обеспечивать весь комплекс структурных сдвигов в экономике Донецкой Народной Республики.

В настоящее время в Республике создана система профессионального образования, построенная на принципе непрерывности [376, ст. 3, с. 10], которая продолжает совершенствоваться с учетом интеграции в российское образовательное пространство.

Одним из важных направлений структурных сдвигов в управлении профессиональным образованием является переход от государственного к государственно-общественному управлению профессиональным образованием, которое предусматривает сочетание усилий государства и общества в решении проблем формирования государственной политики в области образования, вопросов учебно-воспитательной, методической, экономической, финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций [377, с. 101-102]. Это направление закреплено на законодательном уровне в Российской Федерации [378, ст. 26, с. 45-46] и Донецкой Народной Республике [376, ст. 23, с. 46-47].

При дальнейшем расширении влияния общественных органов (родительских комитетов, наблюдательных и попечительских советов и пр.) на деятельность образовательных организаций государственно-общественное управление образованием будет способствовать обеспечению качества профессионального образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества, государства, сможет приблизить профессиональное образование к требованиям рынка труда, способствовать демократизации деятельности органов власти и управления образованием.

В современных условиях становления экономики Донецкой Народной Республики не уделяется достаточного внимания созданию системы непрерывного образования в сфере качества управления. Подготовка руководителей в данной сфере традиционно осуществляется в организациях высшего и дополнительного образования в рамках специальных программ повышения квалификации. Такие программы может реализовывать ЦДПО ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Анализ опыта подготовки руководителей в сфере качества управления позволяет сформировать адаптивный алгоритм подготовки и выработки компетенций руководителей в сфере качества управления организацией (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 – Адаптивный алгоритм подготовки и выработки компетенций руководителей в сфере качества управления организацией [составлено автором]

В рамках обозначенного алгоритма (см. рисунок 5.2) при подготовке и выработке компетенций руководителей в сфере качества управления необходимо, в первую очередь, ответить на вопрос о содержании курса и, соответственно, учебной программы. Изучение зарубежных программ, теоретических аспектов и составляющих качественного управления приводит к тому, что руководители высшего звена организации обязательно должны владеть целым комплексом знаний, умений и навыков в сфере качества управления, в числе которых основы управления качеством, стандарты и иные нормативные акты в сфере качества, системы сертификации, мотивация персонала в рамках организации кружков качества, методика проведения анализа и оценки качества управления и пр. Следует отметить, что программа должна учитывать уровень изучения указанных вопросов (ознакомительный, базовый, углубленный). В целом, с учетом требований заинтересованных сторон, определен обязательный перечень знаний, умений, навыков в сфере качества управления организацией, рассчитанный на подготовку и выработку компетенций руководителей организаций различных сфер деятельности (таблица 5.1).

Таблица 5.1 – Обязательный перечень знаний, умений и навыков в сфере качества управления организацией [составлено автором]

Группа знаний, умений и навыков	Основные темы, которыми необходимо овладеть для получения новых знаний, умений и навыков в сфере качества управления организацией
1	2
Знания и практические навыки по реализации принципа «ориентация на потребителей»	Выявление потребителей; перенос отношения к внешним потребителям на внутренние взаимоотношения; умение «слушать голос потребителя»; методы измерения степени удовлетворенности потребителя
Знания и практические навыки применения инструментов концепции TQM	Определение качества управления; методы оценки качества управления; новые методы управления; статистические методы контроля качества управления; планирование эксперимента
Навыки по принятию решений на основе фактов (свидетельств)	Расходы на качество; цикл PDCA; анализ конкретных обстоятельств с использованием концепции риска и применением информационных технологий; теория и практика управления изменениями

Продолжение таблицы 5.1

1	2
Представление о деятельности как о процессе	Природа вариаций и средства их уменьшения; инструменты концепции «Шесть сигм»; блок-схемы и диаграммы работ; общие и специфические причины отклонений; «встраивание качества» против «контроля качества»; теория и практика управления процессом
Умения и навыки по групповой работе	Опыт управления межличностными отношениями; подходы к достижению компромиссов; комплексные межфункциональные группы
Знания и практические навыки по реализации принципа непрерывного улучшения	Методы анализа и оценки имеющегося состояния объекта для определения сфер улучшения; подходы к установлению этого улучшения; теория и практика управления проектами; принятие решений по улучшению; мониторинг внедрения изменений
Навыки активного изучения нового в процессах управления	Основы гносеологии (теории познания)
Знания о перспективах развития систем управления	Основы теории систем и системного мышления; критерии премий по качеству

Руководители организаций должны уметь формулировать цели и задачи в сфере качества управления, выраженные в установленных значениях соответствующих показателей (см. параграф 2.3), реализовать все функции управления, выбирая и используя для этого подходящие методы и инструменты, в т.ч. инструменты концепций TQM, «Шесть сигм», иметь системное представление о качестве управления, понимать взаимосвязи процессов, определяющих уровень качества управления.

Отметим важность не просто получения и накопления знаний, а формирования их системы, которая не сводится к сумме отдельных фактов и данных, а представляет собой умение классифицировать и систематизировать информацию, выстраивать связи и отношения между отдельными фактами и данными, использовать их для выработки и принятия решений.

Овладение предложенным выше перечнем знаний, умений, навыков в сфере качества управления организацией не должно ограничиваться прослушиванием курса, руководители должны также заниматься самообразованием, самостоятельно получая новые знания, знакомясь с достижениями науки и практики управления

для совершенствования своих компетенций. В широком смысле профессиональная деятельность руководителей подразумевает непрерывное самообразование как способ саморазвития и самосовершенствования личности.

Самообучение и самообразование могут быть эффективными только при наличии мотивации к данной деятельности, а, значит, руководители должны хотеть получать новые знания в сфере качества управления организацией, совершенствоваться в личностном и профессиональном плане. Следует согласиться с Н.В. Бухарцевой [379, с. 56-60], что усилению такой мотивации будет способствовать ориентация на достижение успеха, признание в обществе ценности непрерывного образования и наличие высокой когнитивной мобильности, которая должна стать нормой профессиональной деятельности.

Необходимо также учитывать, что согласно философии концепции TQM «...качество – цель номер один, а персонал – ценность номер один» [6, с. 53], т.е. ни одна система, стандарт, технология сама по себе не приведет к повышению качества управления. Добиться этого могут только люди – работники организации, каждый из которых вносит свой вклад в достижение целей организации при помощи имеющихся знаний, умений, навыков. Отсюда следует необходимость обеспечения непрерывного профессионального образования как руководителей, так и работников организаций всех сфер деятельности.

Повышение качества управления организацией на основе развития компетенций через систему профессионального образования зависит от трансформационных процессов в сфере образования Донецкой Народной Республики. Главный вектор изменений в сфере образования Республики уже определен – в рамках интеграции в российское образовательное пространство образовательные организации высшего профессионального образования ориентированы на прохождение государственной аккредитации в соответствии с требованиями российского законодательства [380, с. 8].

В то же время отечественные ученые продолжают поиск научно обоснованных подходов к развитию системы образования. Подтверждением тому

являются работы М.Л. Братковского [27], П.С. Гурия [381], В.В. Жильченковой [382], Р.В. Ободца [383], А.Е. Пожидаева [384] и др., в которых исследуются проблемы, связанные с образовательными процессами в образовательных организациях в условиях Республики. Вместе с тем не теряют актуальности вопросы развития системы управления образовательными организациями высшего профессионального образования и повышения качества образования в условиях трансформации экономики.

Так, рассмотрим состояние бизнес-образования, которое определено как фактор развития эффективного предпринимательства в Донецкой Народной Республике, поскольку в современных условиях необходимы компетенции в сфере рыночно ориентированного управления, которое осуществляется профессионалами. Повышение качества управления в данном случае связано с совершенствованием системы подготовки руководителей среднего и высшего звена в образовательных организациях высшего профессионального образования.

Потребность в специалистах, имеющих бизнес-образование, сформировалась в начале 90-х годов XX века в результате проведения коренных структурных экономических изменений. В тот период времени руководящие должности занимали специалисты, получившие образование в соответствии с требованиями командно-административной экономики. Сегодня же в силу современных требований экономики и общества для качественного управления организациями различных сфер деятельности есть запрос на профессиональных управленцев.

А.Р. Валиулова и Н.Н. Арлашкина определяют профессиональность менеджера как «...выполнение своих управленческих функций, в том числе отбор релевантной информации, позволяющей управляющему принимать оптимальные решения путем использования соответствующего инструментария в рамках обоснованного метода управления с целью распределения имеющихся ресурсов, направленных на получение запланированных показателей» [385, с. 8].

Кроме того, экономические и управленческие компетенции являются важными и для всех других категорий работников, поскольку способствуют формированию современного экономического мышления как необходимого условия для повышения качества и эффективности деятельности. По мнению Н.И. Хасанхоновой и К.Ф. угли Эгамбердиева [386, с. 64], такое мышление должно характеризоваться научно обоснованным применением методов управления для определения задач и способов их решения, быть нацеленным на использование интенсивных, качественных факторов роста эффективности производства с учетом неравномерности протекания и взаимодействия социально-экономических и научно-технических процессов, может проявляться в умении давать правильную, объективную оценку сложившейся ситуации в организации, отрасли, экономике в целом и тенденций ее развития.

Результаты отечественных и зарубежных исследований [380; 382; 387] свидетельствуют о существующей потребности подготовки и переподготовки в системе высшего образования граждан различных возрастных групп по программам бизнес-образования, ориентированным на формирование, закрепление и развитие навыков разработки и принятия управленческих решений.

Обращаясь к опыту Российской Федерации, отметим наличие большого разнообразия программ подготовки, переподготовки, повышения квалификации по различным профильным направлениям, связанным с бизнес-образованием, в образовательных организациях высшего профессионального образования, что можно рассматривать в контексте организационно-экономических форм развития управленческой системы образовательных организаций [388, с. 56-60]. Одной из таких форм в зарубежных организациях считается программа MBA (англ. Master of Business Administration – магистр делового администрирования), рассматриваемая как своего рода стандарт и необходимый уровень образования для управленцев.

Современное состояние бизнес-образования в Донецкой Народной Республике характеризуется следующими особенностями [380, с. 12-13]:

программа подготовки «Бизнес-администрирование» недостаточно распространена в образовательных организациях Республики; элементы бизнес-образования включены в отдельные образовательные программы по направлениям подготовки магистратуры «Менеджмент», «Экономика»; реализуется ряд платных программ переподготовки по бизнес-образованию; инфраструктурное обеспечение бизнес-образования недостаточно развито.

Подчеркнем важность применения комплексного подхода к организации бизнес-образования в Донецкой Народной Республике. С одной стороны, необходимо создавать благоприятные условия для развития системы бизнес-образования путем упрощения процедур подготовки и утверждения основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и переподготовки в соответствии с действующими требованиями, а также пересмотра процедур лицензирования и аккредитации в части требований к содержанию и условиям реализации таких программ. С другой стороны, образовательным организациям следует направлять усилия на повышение качества учебных программ и курсов в части учета современных требований заинтересованных сторон к компетенциям будущих специалистов, установление постоянного диалога с заинтересованными сторонами, бизнес-средой, широкое внедрение в учебный процесс активных и интерактивных методов обучения, использование современных информационно-коммуникационных технологий и программного обеспечения.

Можно выделить ряд аспектов положительного влияния бизнес-образования на развитие предпринимательства и в целом на улучшение процессов социально-экономического развития Донецкой Народной Республики:

повышение качества управления отечественными организациями благодаря применению полученных управленцами знаний для совершенствования процессов и системы управления, использования достижений теории и практики в области лидерства, командообразования и иных аспектов управленческой

деятельности, что способствует удержанию и расширению их конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках;

вовлечение в предпринимательскую деятельность большей численности трудоспособного населения, которое в процессе обучения приобрело необходимые для ведения бизнеса компетенции, что будет способствовать росту малого и среднего предпринимательства;

формирование у граждан осознания и готовности постоянно развиваться в стремлении находить новые, творческие способы решения нестандартных проблем, что расширит возможности создания, производства и реализации новой продукции, услуг высокого качества, способных удовлетворять требования потребителей;

рост самозанятости в различных отраслях экономики и сферах деятельности, которые будут способны самостоятельно организовывать свое рабочее место и управлять собственной деятельностью;

увеличение конкурентоспособности специалистов на рынке труда (как внутреннем, так и внешнем), укрепление их уверенности в возможности трудоустройства по специальности, обеспечение эффективной занятости, что важно в контексте становления прогрессивного гражданского общества.

Таким образом, внедрение программ бизнес-образования как одной из организационно-экономических форм развития системы управления образовательной организации одновременно будет оказывать положительное влияние на развитие отдельных организаций различных сфер деятельности и создание нового поколения управленцев, способных решать сложные экономические и управленческие задачи в соответствии с условиями трансформации экономики.

В этом контексте важно формировать в обществе положительное отношение к непрерывности образования, которое в настоящее время разделяют не все его члены, что может негативно отражаться на планировании и осуществлении мероприятий по развитию отдельных организаций, отраслей,

экономики в целом. К тому же подготовка специалистов для работы в современных социально-экономических условиях связана со сложностью определения объема необходимых им знаний, навыков и умений, поскольку они работают в разных сферах деятельности и должны иметь разноплановые и порой уникальные компетенции.

Нивелировать указанные обстоятельства образовательные организации, которые осуществляют подготовку, переподготовку, повышение квалификации специалистов, могут путем обеспечения качества образовательных услуг [28, с. 133-138] и внедрения системы управления качеством в соответствии со стандартом ISO 9001, базирующемся на принципах концепции TQM (см. таблица Г.1 Приложения Г).

Данные принципы являются универсальными, носят обобщенный характер, так же, как требования стандарта ISO 9001, и требуют от каждой образовательной организации творческого, новаторского подхода к поиску путей повышения результативности систем управления качеством, непрерывного совершенствования деятельности для достижения удовлетворенности потребителей. В этом случае только соблюдения принципов TQM может быть недостаточным, поскольку в условиях быстрых изменений социально-экономической ситуации и потребностей рынка образовательные организации должны предвидеть эти изменения, чтобы обеспечить экономику и общество необходимым количеством специалистов с определенным уровнем качества профессиональных компетенций. Особое значение этот тезис приобретает в системе непрерывного образования, поскольку, как указано выше, одним из ее принципов должно быть опережение.

Решению этой задачи может способствовать применение образовательными организациями идей еще одной распространенной концепции управления качеством «Шесть сигм», а именно принципа проактивности управления. Это не только не противоречит функционированию системы управления качеством в образовательных организациях, но и, наоборот, позволяет обеспечивать их

постоянное совершенствование. Для подтверждения этого следует проанализировать совместимость основных принципов непрерывного образования с принципами современных концепций управления качеством [389, с. 132-135].

1. *Принцип гуманизма* свидетельствует о свободе выбора человеком вида и формы, а также периода обучения, переподготовки, повышения квалификации, самообразования. Реализуется через обеспечение благоприятных условий для развития творческих способностей человека, на которого нацелен общественный прогресс, поэтому в образовательных услугах в приоритете должны быть этические и экологические аспекты над сугубо экономическими расчетами.

Ориентация на потребителей (TQM). Искренний интерес к клиенту («Шесть сигм»). Имеется в виду направленность работы на личность слушателя, являющегося главным объектом и субъектом обучения, с опорой на всестороннее его развитие.

2. *Принцип демократизма* выражается посредством обеспечения доступности образования для людей любого возраста благодаря возможности выбора форм обучения согласно интересам, возможностям и потребностям. Предусматривает демократизацию всех направлений деятельности образовательных организаций, равноправные отношения всех субъектов научно-педагогического процесса.

Управление отношениями (TQM). Сотрудничество без границ («Шесть сигм»). Подразумевается налаживание взаимовыгодных партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами, связанными с подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации специалистов.

3. *Принцип мобильности* связан с наличием широкого круга способов, средств, инструментов, организационных форм системы непрерывного образования, их гибкости, адаптивности, способности к быстрой перестройке в ответ на изменяющиеся потребности человека, общества, экономики. Он

предполагает использование разных производительных методических систем и технологий.

Ориентация на потребителей (TQM). Искренний интерес к клиенту («Шесть сигм»). Подразумевается ориентация на запросы и потребности потребителей: производства, общества, граждан. Обратная связь с потребителями образовательных услуг.

Взаимодействие работников (TQM). Предусматривает побуждение работников образовательных организаций брать на себя ответственность в решении проблем повышения качества учебных планов и программ, активно повышать свои знания для быстрой их перестройки по запросу общества, экономики, граждан.

Улучшение (TQM). Предусматривает улучшение уровня подготовки, ключевых процессов, системы управления качеством в образовательной организации для удовлетворения потребностей потребителей образовательных услуг.

4. *Принцип опережения* базируется на научно обоснованном прогнозировании и предполагает более быстрое и гибкое функционирование и развитие образовательных организаций в системе непрерывного образования в соответствии с потребностями общества, мобильного обновления их деятельности. Ориентируется на широкое и активное использование новых форм, методов, средств обучения и переподготовки специалистов, использование инновационных подходов и технологий в образовании.

Проактивное управление («Шесть сигм»). Означает упреждение событий действиями. Выражается в анализе и прогнозировании потребностей и ожиданий всех заинтересованных в результатах обучения сторон, выявлении тенденций и потенциальных угроз в окружении, а также проектировании управленческого влияния с целью внесения изменений в исходные условия функционирования системы непрерывного образования.

Лидерство (TQM). Предусматривает разработку и принятие руководством образовательных организаций решений, направленных на достижение требуемого качества подготовки специалистов, которые будут востребованы обществом и экономикой в будущем.

Принятие решений, основанных на свидетельствах (TQM). Подразумевается использование научно обоснованных методов на основе инструментов статического анализа при принятии решений по корректировке системы непрерывного образования.

5. *Принцип открытости* системы непрерывного образования заключается в расширении целевой аудитории образовательных организаций и, соответственно, расширении деятельности организаций в направлении работы с нетрадиционной аудиторией, свободными слушателями. Это сопряжено с работой с обучающимися разных возрастных групп, которые различаются по уровню образования и профессиональной подготовке, отношению к образованию, жизненным устремлениям. Открытость образовательных организаций и образовательных систем достигается посредством формирования и реализации разнообразных образовательно-воспитательных программ.

Ориентация на потребителей (TQM). Искренний интерес к клиенту («Шесть сигм»). Внимание фокусируется на потребителях образовательных услуг. Образовательные организации должны удовлетворять потребности в подготовке, переподготовке, повышении квалификации всех желающих и обучающихся.

6. *Принцип непрерывности* образования выступает систематизирующим. Сотрудниками организаций образования, науки и других сфер деятельности, должны быть пересмотрены взгляды на значение и место образования в широком смысле этого слова в жизни человека и общества. В образовании должны отражаться проблемы развития общества и экономики, науки и техники, культуры и искусства, оно должно быть устремлено в будущее. Необходимо обеспечивать гражданам возможность учиться всю жизнь.

Процессный подход (TQM). Выражается в улучшении учебного процесса, формировании междисциплинарных планов и программ.

Ориентация на потребителей (TQM). Искренний интерес к клиенту («Шесть сигм»). Подразумевается поддержание лояльности потребителей образовательных услуг, создание условий для предоставления возможности получения непрерывного образования на базе образовательной организации в зависимости от личных предпочтений и профессиональной направленности.

На основе проведенного анализа совместимости основных принципов непрерывного образования с принципами современных концепций управления качеством можно прийти к выводу о полезности и перспективности использования последних для достижения ключевой цели непрерывного образования – создания условий для развития личности на всех этапах ее жизнедеятельности [373, с. 511].

Система непрерывного образования имеет целью обеспечение всех отраслей экономики и управления подготовленными кадрами с высоким уровнем культуры и профессионализма, которые способны должным образом выполнять должностные обязанности в условиях рыночных преобразований, трансформационных процессов в обществе и государстве. Для этого образовательные организации, которые проводят подготовку, переподготовку, повышение квалификации специалистов, должны формировать собственную деятельность с учетом принципов концепций непрерывного образования и управления качеством [373, с. 511].

Сочетание принципов этих двух концепций в системе непрерывного образования можно рассматривать как условие повышения качества управления, когда система управления должна быть направлена, с одной стороны, на максимальное раскрытие потенциала каждого работника, а с другой – на полноценное исполнение должностных обязанностей и добросовестную деятельность для достижения целей организации.

Внедрение системы управления качеством в образовательной организации также может осуществляться с использованием интегрированной модели технологической зрелости СММІ, о которой шла речь в параграфе 4.3, для оценки готовности к использованию процессного подхода. Целесообразно уточнить характеристику уровней зрелости именно для образовательной организации [390, с. 662-663].

1. Уровень нулевой (начальный). В образовательной организации нет или очень мало общих процессов. Отсутствуют внутренние регулирующие документы. Главным является преподаватель. Методы и способы преподавания не регламентированы, программы не согласованы с другими преподавателями, качество обучения оценивает сам преподаватель. Организация фактически не имеет никакой политики, любое планирование рассчитано на короткий период времени.

2. Уровень осознания. Появляются внутренние стандарты, описывающие основные процессы образовательной организации. Стандартизированы планирование и контроль. Возникает повторяемость: выполнение новых задач базируется на опыте выполнения предыдущих. Кроме деятельности преподавателя и его дисциплин уделяется внимание образовательному процессу в целом. Преподаватели согласовывают программы между собой на одной кафедре, качество оценивается преподавателями только в рамках кафедры. Организация проводит краткосрочную политику, касающуюся только некоторых аспектов деятельности.

3. Уровень управляемости. В образовательной организации задокументированы и стандартизированы все процессы (административные, учебные и др.). Используются стандартные методы, технологии, приемы получения результатов. Уделяется внимание не только образовательному процессу, но и всем другим процессам организации. Главной становится деятельность обучающихся. Преподаватели координируют свои программы по программам преподавателей других кафедр. Организация проводит

среднесрочную политику (3-5 лет) в соответствии с четко сформулированными целями.

4. Уровень измеряемости. В Образовательной организации внедряют количественные системы оценки эффективности процессов и работы сотрудников, которые синхронизированы между собой. Результаты оценки сохраняют, чтобы можно было использовать в дальнейшей деятельности. Организация ориентирована на внешнюю деятельность и рассматривает себя как связующее звено между поставщиками абитуриентов (например, общеобразовательными организациями) и заказчиками, конечными потребителями (работодателями).

5. Уровень совершенствования (оптимизации). На основе анализа в образовательной организации проводится постоянная, системная корректировка (реинжиниринг) процессов, отображаемая во внутренних документах. В организации используют определенные и повторяющиеся процессы, в ней построен замкнутый цикл выполнения процессов, измерений и постоянного улучшения. Организация в своей деятельности ориентирована на общество, в соответствии с этим сформулированы ее видение, политика и стратегия.

Применение принципов концепции TQM и принципа проактивности управления по концепции «Шесть сигм» во время внедрения, поддержания и совершенствования систем управления качеством позволяет образовательным организациям, которые осуществляют подготовку, переподготовку, повышение квалификации специалистов, реализовать принципы непрерывного образования. Кроме того, так обеспечивается обратная связь с заинтересованными сторонами (организациями, органами власти, обществом) относительно их удовлетворенности результатами обучения, потребностей и ожиданий по поводу будущего обучения, что дает возможность руководителям образовательных организаций разрабатывать и принимать управленческие решения с целью внесения изменений в исходные условия функционирования системы непрерывного образования.

Таким образом, повышение качества управления организацией на основе развития компетенций персонала тесно связано с формированием в обществе положительного отношения к непрерывности образования, популяризацией бизнес-образования, а также совершенствованием подходов к управлению деятельностью образовательных организаций, осуществляющих подготовку, переподготовку, повышение квалификации в сфере качества управления организацией.

5.2. Механизм повышения качества управления организацией

По мере функционирования организации возникает необходимость повышения качества управления, что может быть сопряжено с выявлением в системе и процессах управления несоответствий фактических показателей качества управления запланированным или с изменением требований самой организации, а также заинтересованных сторон к управлению. В этом контексте предполагается проведение деятельности по улучшению, в результате осуществления которой способность организации выполнять требования к качеству управления повысится.

Существуют различные подходы к повышению качества управления. Так, А.А. Алабугин и В.А. Максимова анализируют пять подходов [391, с. 86-87]. В основе функционального подхода к повышению качества управления находится изучение внешней среды организации. Поскольку функционирование организации определяется проявлением ряда общих свойств в окружающей среде, установление и реализация связей внутренней и внешней среды происходит посредством применения функций управления. В данном случае выявление необходимости повышения качества управления происходит через сравнение

фактических и запланированных (целевых) показателей удовлетворенности заинтересованных сторон или результатов реализации функций заинтересованными сторонами.

Для ситуационного подхода к повышению качества управления характерно изучение изменений во внутренней среде организации, поскольку сложившаяся ситуация, как набор конкретных обстоятельств, может оказывать значительное влияние на возможности функционирования и развития организации в определенный момент времени. При этом следует принимать во внимание индивидуальность, а иногда и уникальность каждой конкретной ситуации, что требует отдельных подходов и мер по ее разрешению. Выявить необходимость повышения качества управления в этом случае представляется возможным путем сравнения фактических и запланированных (целевых) показателей гибкости системы управления и эффективности процессов управления, сопряженных с проявлением инновационности для разрешения конкретной ситуации.

Комплексный подход к повышению качества управления предполагает объединение функционального и ситуационного подходов, выражаясь в исследовании как внутренней, так и внешней среды организации. При этом выявление необходимости повышения качества управления осуществляется благодаря сравнению фактических и запланированных (целевых) показателей качества управления, которые относятся и к системе и процессам управления, и в целом к требованиям организации и заинтересованных сторон к управлению.

Выделяют также циклический подход к повышению качества управления, предназначенный для изучения циклических колебаний экономических показателей в динамике. Данный подход связан с исследованием причин циклического появления несоответствий фактических показателей качества управления запланированным.

В основе графоаналитического подхода к повышению качества управления лежит математическое описание и анализ, а также моделирование экономических ситуаций, для чего могут быть использованы графовое или когнитивное моделирование, векторный анализ и пр.

В контексте нашего исследования наиболее приемлемым подходом к повышению качества управления является комплексный подход, поскольку он наилучшим образом соответствует представлению о качестве управления как категории, учитывающей характеристики внутренней среды организации и ориентирующейся на поиск баланса интересов заинтересованных сторон. Именно такой подход целесообразно применять при формировании механизма повышения качества управления организацией.

По нашему мнению, в основу механизма повышения качества управления должны быть заложены два взаимосвязанных свойства: детерминизм и устойчивость. Детерминизм как свойство механизма связан с необходимостью существования и применения определенных способов воздействия управляющей системы (субъекта) на управляемую систему (объект) в системе управления организацией. Устойчивость механизма сопряжена с необходимостью его многократного использования, несмотря на временные и прочие ограничения, а также действие факторов внешней среды, в интересах достижения целей организации.

Достижение устойчивого развития организации всегда сопровождается разработкой и реализацией определенных организационных изменений, о чем шла речь в первой главе диссертации. По сути, это постоянные целенаправленные изменения в управлении и функционировании организации, направленные на формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Оптимизация организационной структуры управления, внедрение новых информационных систем, разработка системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности КРІ говорит о совершенствовании процессов управления в рамках организации, иными словами, такие действия соответствуют теории управления изменениями, где одни элементы системы управления дополняются или заменяются новыми.

В соответствии с этим в механизм повышения качества управления организацией также должно быть заложено проведение организационных изменений. Целеполагание в данном случае является прерогативой руководящего

состава организации. Цель повышения качества управления должна формулироваться на основе SMART-технологии (англ. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound – Конкретный, Измеримый, Достижимый, Значимый, Ограниченный во времени). Эта технология рассматривается как современный подход к постановке целей, имеющий широкое применение в управлении и предполагающий обобщение имеющейся информации, определение приемлемых сроков выполнения задач, установление достаточности ресурсов, а также точное и конкретное формулирование задач в рамках достижения цели [392, с. 228].

Наряду с плановыми организационными изменениями руководство организации может сталкиваться с необходимостью внесения в план изменений корректив, что вызвано непредвиденными изменениями во внешней среде организации. Следовательно, в механизме повышения качества управления организацией требуется учет действия внешних и внутренних факторов, которые будут влиять на определение видов необходимых организационных изменений, чтобы минимизировать незапланированные изменения. В любом случае действия по разработке и реализации изменений требуют отдельного внимания руководства организации, что определяет целесообразность применения к организационным изменениям проектного подхода.

По определению И. Фархутдинова, «...проект – это совокупность объединенных общей целью задач, исполнение которых целесообразно контролировать индивидуально» [393]. В числе условий выделения группы отдельных задач в проект автор называет уникальность объекта; существенные затраты и выгоды, с которыми сопряжено выполнение задач; снижение критически значимых рисков; контроль за действиями персонала. Проводимые в организации изменения соответствуют этим условиям, поэтому каждое изменение может рассматриваться как отдельный проект, а проектный подход к иницируемым и контролируемым руководящим составом организационным изменениям – как наиболее приемлемый инструмент в механизме повышения качества управления организацией.

Важным элементом механизма повышения качества управления является определение руководящим составом организации видов и групп организационных изменений. Существует значительное количество классификаций организационных изменений, критический анализ которых представлен в работе Г.В. Широковой, И.В. Березинец и А.И. Шаталова [394, с. 7-10]. Определим виды организационных изменений, объектом которых выступают процессы управления, в контексте повышения качества управления: по локализации – внутренние; по намерениям и контролю – плановые; по масштабу – эволюционные; по частоте – постоянные; по времени – краткосрочные и долгосрочные; по области изменений – стратегия, структура, культура (согласно классификации Р. Дафта); по ресурсному обеспечению – самофинансируемые или инвестиционные; по характеру – проактивные (целевая установка) и реактивные.

Изменения, относящиеся к стратегии и структуре, могут быть связаны с пересмотром подходов к разработке и реализации стратегии организации, совершенствованием организационной структуры управления, системы мотивации, коммуникаций, улучшением информационного обеспечения системы управления, расширением применения ЭИС и пр. Организационные изменения, относящиеся к культуре, подразумевают трансформацию имеющихся или создание новых ценностей, норм и правил поведения сотрудников в результате корректировки миссии, политики и целей организации, проведения работ по совершенствованию имиджа организации и пр.

Каждое из планируемых организационных изменений подлежит разделению на определенные этапы с учетом применения проектного подхода: разработка проектных мероприятий; разработка качественных и количественных показателей по всем видам работ; проведение работ, внедрение плановых мероприятий; контроль выполнения; корректировка и анализ результатов проведения работ и внедрения мероприятий. Подчеркнем, что разработка проектных мероприятий в рамках организационных изменений, объектом которых являются процессы управления, должна происходить с учетом требований заинтересованных сторон к управлению.

В общем виде механизм повышения качества управления организацией представлен в виде схемы на рисунке 5.3.



Рисунок 5.3 – Механизм повышения качества управления организацией [составлено автором]

Теория управления изменениями акцентирует внимание на том, что для любых изменений необходимо создание определенных условий, т.е. организационные изменения должны быть подготовленными и иметь соответствующее ресурсное обеспечение. Отметим важность этого тезиса в контексте возможного возникновения сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации. Организационные изменения сопровождаются «сломом» привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием адаптации организации к изменениям внешней среды, что и вызывает сопротивление. Руководящий состав организации должен быть готов к этому, в первую очередь, благодаря овладению теорией и практикой управления изменениями (см. таблицу 5.1). В данном случае полезными могут стать инструменты коучинга, в т.ч. модель GROW (от англ. grow – расти), для раскрытия потенциала руководителей и приведения их мотивации к ориентиру на достижение высоких профессиональных целей [34; 212; 395; 396].

С использованием теории заинтересованных сторон в контексте поиска баланса их интересов специфика проведения организационных изменений в рамках механизма повышения качества управления организацией затрагивает следующие группы показателей: качество управленческого труда в виде профессионализма и достижения конкретных финансово-экономических результатов; качество используемых ресурсов в процессах управления; качество маркетинга и имидж организации.

С помощью методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления, разработанного в параграфе 3.3, в целом руководящий состав организации как субъект управления получит полный отчет в разрезе отдельных показателей и единого интегрального для разработки проектных мероприятий по достижению цели повышения качества управления организацией.

Объектом управления в механизме повышения качества управления организацией определены процессы управления, от которых зависит функционирование основных и обеспечивающих процессов. Именно поэтому

реализация процессного подхода очень тесно связана с моделированием бизнес-процессов. Понятие «моделирование бизнес-процессов» в настоящее время прочно вошло в теорию и практику управления, применяется с помощью сложных программных продуктов для комплексной автоматизации управления и предусматривает реорганизацию (реинжиниринг) бизнес-процессов [397]. Для определения видов и групп организационных изменений в механизме повышения качества управления организацией также могут применяться методологии и стандарты моделирования бизнес-процессов и сложных систем, например, методология IDEF (англ. Integration Definition – Интегрированное определение). Описание методов IDEF представлено в Приложении М, они могут быть использованы для анализа качества функционирования процессов и систем и последующего поиска путей совершенствования и развития в рамках организационных изменений.

Также определение видов и групп организационных изменений, разработка мероприятий в рамках внедрения изменений должна происходить с использованием проектного подхода. В этом контексте руководящему составу организации целесообразно изучать методологии управления проектами (см. таблицу 5.1). К примеру, практический интерес представляют требования к компетентности в управлении проектами, программами и портфелями, разработанные IPMA (англ. International Project Management Association – Международная ассоциация управления проектами) (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Структура требований IPMA к компетентности [составлено автором на основе [398, с. 41-157]]

Сфера / Элементы компетентности		Связанные элементы компетентности
1		2
Контекст (К)	1. Стратегия	К2-К5, Л5, Л9, Л10, П1, П2, П11, П12
	2. Руководство, структуры и процессы	К1, К3-К5, П1, П5, П7-П10, П13
	3. Соответствие требованиям, стандарты и правила	К1, К2, К4, К5, Л5, Л9, П1, П2, П5, П6, П11
	4. Власть и интересы	К1-К3, К5, Л2-Л4, П1, П5, П9, П12
	5. Культура и ценности	К1-К4, Л2-Л4, П1, П6

Продолжение таблицы 5.2

	1	2
Люди (Л)	1. Самоосознанность и самоорганизация	Л2-Л10, К4, К5
	2. Личностная целостность и надежность	Л1, Л3-Л10, К3-К5
	3. Межличностные коммуникации	Л1, Л2, Л4-Л10, К4, К5, П5, П12
	4. Отношения и вовлечение	Л1-Л3, Л5-Л10, К4, К5, П5, П12
	5. Лидерство	Л1-Л4, Л6-Л10, К4, К5
	6. Организация командной работы	Л1-Л5, Л7-Л10, К4, К5, П5, П8, П10
	7. Конфликты и кризисы	Л1-Л6, Л8-Л10, К4, К5, П8, П10, П11
	8. Творческий подход	Л1-Л7, Л9, Л10, П1, П2, П10, П11
	9. Переговоры	Л1-Л8, Л10, П1, П2, П9, П10
	10. Ориентированность на результаты	Л1-Л9, К1, П2, П6, П10-П12
Практика (П)	1. Общий план (Концепция) проекта	П2-П14, К1-К5, Л5, Л8, Л9, Л10
	2. Требования и цели	П1, П3-П14, К1-К3, Л3, Л5, Л8, Л9
	3. Содержание	П1, П2, П4-П14, К1-К3, Л5, Л8-Л10
	4. Сроки	П1-П3, П5-П14, К2, К3, Л3, Л5, Л8, Л9
	5. Организация и информация	П1-П4, П6-П14, К2, К3, Л3, Л5, Л6, Л8, Л9
	6. Качество	П1-П5, П6-П14, К2, К3, К5, Л6, Л8, Л10
	7. Финансы	П1-П6, П8-П14, К2, К3, Л5, Л8-Л10
	8. Ресурсы	П1-П7, П9-П14, К2, К3, К5, Л5, Л6, Л8, Л9
	9. Закупки	П1-П8, П10-П14, К2, К3, К5, Л4, Л5, Л8, Л9
	10. Планирование и контроль	П1-П9, П11-П14, К1-К3, Л5, Л7-Л9
	11. Риски и возможности	П1-П10, П12-П14, К1-К4, Л5, Л7, Л8
	12. Заинтересованные стороны	П1-П11, П13, П14, К1-К5, Л3-Л5, Л8
	13. Изменения и преобразования	П1-П12, П14, К1, К2, К4, К5, Л3, Л5, Л8
	14. Отбор и балансирование	П1-П13, К1-К3, Л3, Л5, Л8, Л10

В актуальной 4-й версии стандарта IPMA ICB4 (англ. Individual Competence Baseline – Индивидуальная базовая компетенция), принятой в 2015 году, компетентность профессионалов в сфере управления проектами, программами и портфелями представлена в виде «Глаза компетентности» в разрезе трех сфер: контекст, люди, практика [398; 399]. Для каждой сферы определены элементы компетентности. В свою очередь, для всех элементов компетентности представлены знания, умения, навыки, а также ключевые показатели

компетентности, что облегчает понимание значения каждого элемента и контроль его освоения. В результате, овладение руководящим составом организации компетентностью в управлении проектами, программами и портфелями позволит эффективно разрабатывать и внедрять плановые мероприятия в рамках организационных изменений, вносить коррективы в процессы управления с ориентиром на повышение качества управления.

При использовании проектного подхода к организационным изменениям в рамках механизма повышения качества управления руководящему составу организации следует установить связь между управлением проектами и целями организации, а также обеспечивать дальнейшую поддержку этой связи, чему может способствовать управление качеством проектов. Очевидно, что качество выполнения проекта зависит прежде всего от эффективности проектного управления. Чем больше и сложнее проект, тем более формальными, стандартизированными и структурированными должны быть процессы управления. Небольшие проекты также нуждаются в структурированном управлении, однако процессы могут быть более простыми. В любом случае качество управления и эффективность деятельности организации, а также качество выполняемых проектов тем выше, чем более стандартизирован подход к управлению проектами и их качеством.

Как уже отмечалось выше, достичь высокого качества управления организацией в целом, как и по отдельным проектам, можно благодаря построению системы управления качеством по стандарту ISO 9001. Однако внедрение системы управления качеством в организациях, разрабатывающих и реализующих проекты, независимо от сферы деятельности, может сопровождаться трудностями, которые связаны с трактовкой стандарта ISO 9001 и построением процессной модели.

Другой распространенный подход к повышению качества управления в организациях, разрабатывающих и реализующих проекты, также базируется на использовании стандартов, но это стандарты управления проектами. Сегодня в

мире существует большое количество стандартов и методологий управления проектами, которые имеют распространение как на национальном, так и на международном уровне. Среди них: PMBoK (США), PRINCE2, APMBOK (Великобритания), С-PMBOK (Китай), международные стандарты IPMA ICB, ISO 21500, 10006, и др. [400-402].

Содержание данных стандартов, при наличии некоторых сходных положений, имеет определенную уникальность в том, каким образом организованы работы по управлению качеством проектов. Некоторые из указанных стандартов, в частности, APMBOK, С-PMBOK, ISO 21500, 10006, ориентированы на PMBoK, при этом в стандартах PRINCE2, IPMA ICB применяются собственные подходы. Указанные подходы не являются антагонистическими, они даже могут использоваться параллельно в организациях, разрабатывающих и реализующих проекты. Однако требует решения вопрос о сложности организации и экономической целесообразности совместного использования стандарта ISO 9001 и стандартов управления проектами для обеспечения качества управления отдельными проектами и деятельностью организации в целом.

Заложенный в основу системы управления качеством по стандарту ISO 9001 процессный подход имеет следующие преимущества: применение процессного управления позволяет выделять процессы с собственными входами и выходами; процессы в организации рассматриваются как система; процессы направлены на установление требований потребителей, за которыми закрепляется роль лидеров; проводится контроль выполнения требований потребителей [401, с. 65].

При описании системы процессов организации необходимо иметь в виду, что проект является отдельным и самостоятельным процессом. Этот процесс можно описать общим алгоритмом действий, но планирование, обеспечение, распределение ответственности, контроль и анализ данного проекта индивидуальны для каждого конкретного проекта.

Далее опишем особенности применения стандарта ISO 9001 при создании системы управления качеством в организациях, разрабатывающих и реализующих проекты.

Разделы: 1. Область применения, 2. Нормативные ссылки, 3. Термины и определения – применяются без изменений.

Раздел 4. Среда организации – документация системы управления качеством дополняется проектной документацией (уставом проекта т.д.), также может быть разработано руководство по качеству проекта. При этом целесообразно руководствоваться рекомендациями ISO/TR 10013.

Раздел 5. Лидерство – во время установления целей, планирования и анализа со стороны руководства часто возникает вопрос о временном периоде, поскольку выполнение проектов обычно не связано с календарным годом и не имеет ярко выраженной сезонности. Поэтому необходимо собирать данные для анализа со стороны руководства по каждому конкретному проекту, а не по единой схеме.

Разделы: 6. Планирование, 7. Управление ресурсами, 8. Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг – необходимо интегрировать с выбранным стандартом по управлению проектами.

Раздел 9. Оценка результатов деятельности – необходимо рассматривать и анализировать каждый проект отдельно, а не по единой схеме. После этого следует выявлять общие для всех проектов негативные тенденции и устранять их причины.

Итак, для результативного внедрения системы управления качеством в организациях, разрабатывающих и реализующих проекты, необходимо руководствоваться не только стандартом ISO 9001, но и стандартами управления проектами. В связи с этим целесообразно проанализировать, насколько модель управления проектами в данных стандартах удовлетворяет требованиям системы управления качеством, построенной в соответствии со стандартом ISO 9001.

Для проведения сравнительного анализа выбраны два стандарта в сфере управления проектами: PMBoK (англ. Project Management Body of Knowledge –

Свод знаний по управлению проектами) и ГОСТ Р ИСО 10006 (идентичный ISO 10006). Первый стандарт применяется для управления проектами во многих странах мира. Выбор второго обусловлен широким распространением стандартов ISO серии 9000: при наличии внедренной системы управления качеством, сертифицированной на соответствие стандарту ISO 9001, у организаций, разрабатывающих и реализующих проекты, возникает интерес и к стандарту ISO 10006. Стандарт ISO 21500 не рассматривался ввиду нацеленности анализа на управление качеством в проектах, подходы к которому описаны отдельно в стандарте ISO 10006. К тому же стандарт ISO 21500 ориентирован на PMBoK, и во многом схож с ним, что подтверждается результатами анализа, проведенного В.Н. Жирновой и Е.В. Кононенко [400, с. 16-18].

Поскольку напрямую сравнивать содержание стандартов некорректно, сравнение проведено путем определения того, насколько процессы управления проектами, описанные в PMBoK, удовлетворяют требованиям, предъявляемым ГОСТ Р ИСО 10006, насколько превосходят их или не соответствуют им. Для сравнения стандартов выбраны следующие критерии: цели; сфера применения; структура; термины, используемые в документах; процессы. При сравнении параметров двух документов сделан акцент на возможность выполнения требований ГОСТ Р ИСО 10006 при выполнении требований PMBoK (таблица 5.3).

Основная цель разработки данных документов – повышение вероятности того, что проект, который реализуется, достигнет своих целей (то есть он будет реализован вовремя с запланированным бюджетом и выполнением запланированного объема работ) путем разработки рекомендаций осуществления процессов управления проектом. Однако если PMBoK является самостоятельным и самодостаточным документом, то ГОСТ Р ИСО 10006 следует рассматривать в совокупности со стандартами ISO серии 9000, в частности с ГОСТ Р ИСО 21500. Помимо указанной выше цели ГОСТ Р ИСО 10006 обеспечивает ведение проектной деятельности организации в соответствии с системой управления качеством.

Таблица 5.3 – Сравнительный анализ стандартов PMBoK и ГОСТ Р ИСО 10006 [составлено автором на основе [400; 402; 403]]

Критерий анализа	PMBoK	ГОСТ Р ИСО 10006
1	2	2
Цели	Унифицировать терминологическое пространство в сфере управления проектами. Использовать стандарт в качестве базового руководства для сертификации специалистов по управлению проектами.	Установить руководящие указания по управлению качеством в проектах. Определить принципы и практики управления качеством, внедрение которых значимо и оказывает влияние на достижение целей в области качества в проектах.
Сфера применения	Стандарт является базовым руководством по управлению проектами. Разделяет процессы проекта на процессы, относящиеся к управлению проектом, и процессы, относящиеся к производству продукта проекта. Рассматриваются только процессы управления проектом. Стандарт можно применять к различным проектам независимо от сложности, продолжительности, сферы деятельности. Стандарт может быть использован для целей сертификации.	Стандарт не является руководством по управлению проектами. Разделяет процессы на процессы проекта, которыми управляет система управления проектом, и качество выходов проекта в виде продукции и услуг. Рассматриваются процессы управления качеством проектов. Стандарт можно применять к различным проектам независимо от сложности, продолжительности, сферы деятельности. Стандарт не может быть использован для целей сертификации.
Структура	Часть 1. Структура управления проектами (содержит основные сведения об управлении проектами). Часть 2. Стандарт управления проектами (описывает все процессы управления проектами, используемые командой проекта для управления проектом). Часть 3. Области знаний по управлению проектами.	Введение 1. Область применения. 2. Нормативные ссылки. 3. Термины и определения. 4. Системы менеджмента качества в проектах. 5. Ответственность руководства в проектах. 6. Управление ресурсами в проектах. 7. Реализация продукции и услуг в проектах. 8. Измерение, анализ и улучшение в проектах.
Термины	Процесс – ряд взаимосвязанных действий и операций, которые проводят для получения определенного набора продуктов, результатов или услуг. Проект – временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.	Процесс (по определению ГОСТ Р ИСО 9000-2015) – «совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченных результатов» [136, с. 12]. Проект – «уникальный процесс, осуществляемый для достижения цели» [403, с. 2].

Продолжение таблицы 5.3

1	2	2
	Качество – степень, до которой ряд присущих характеристик соответствует требованиям.	Качество (по определению ГОСТ Р ИСО 9000-2015) – «степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [136, с. 14].
Процессы	Выделены и описаны 44 процесса управления проектами в 9 областях знаний (управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками).	Выделены процессы в 9 группах процессов управления качеством проектов (стратегический процесс, процессы управления, связанные с ресурсами, персоналом, взаимозависимые процессы, связанные с областью применения, временем, затратами, обменом информацией, рисками, закупками)

Сфера применения документов различается. В отличие от ГОСТ Р ИСО 10006 РМВоК является руководством по управлению проектами, т.е. определяет процессы управления, использование которых поможет быстрее достичь целей проекта. Для каждого проекта данный стандарт определяет и тщательно описывает входы, выходы, методы и инструменты.

Цели и сфера применения документов определяют их структуру и содержание. Оба стандарта используют подобную терминологию. Основной объем документов посвящен описанию процессов управления проектом. При этом в ГОСТ Р ИСО 10006 включено описание процессов и руководящие указания по обеспечению качества этих процессов. Управление качеством проекта согласно РМВоК должно быть направлено как на процессы управления проектом, так и на процессы создания продукта проекта. Поэтому можно говорить о соответствии модели управления качеством РМВоК как ГОСТ Р ИСО 10006, так и стандартам ISO серии 9000. Назначение стандартов также имеет различия. РМВоК разработан как самостоятельная методология управления проектами. Описанные в данном стандарте процессы управления проектами преследуют цель повышения вероятности того, что цели проекта будут достигнуты. В свою очередь, описанные в ГОСТ Р ИСО 10006 требования к процессам управления качеством проектов организации нацелены на обеспечение соответствия деятельности организации по

разработке и реализации проектов действующей системе управления качеством. Изучение содержания стандартов позволяет сделать вывод о том, что представленная в стандарте PMBoK модель проектного управления в целом отвечает требованиям стандарта ISO, кроме того в нем присутствуют отдельные более точные формулировки и характеристики.

Следует остановиться на различиях практического применения стандартов. Стандарт PMBoK содержит понятную структуру системы управления, довольно тщательное описание процессов, что создает возможность адаптировать его к модели деятельности организации при разработке и внедрении систем управления проектами. Информация, предоставленная в ГОСТ Р ИСО 10006, позволяет скорее довести уже готовую систему управления проектами до соответствия требованиям, установленным стандартом, и улучшить ее. Поэтому с позиции управления проектами большую практическую ценность для организаций представляет стандарт PMBoK.

При рассмотрении управления проектом как части процесса деятельности организации, а не как обособленного процесса, ГОСТ Р ИСО 10006, совместно с другими стандартами ISO серии 9000, позволяет более эффективно внедрить управление проектами и их качеством в системе управления в контексте обеспечения выполнения стратегических целей организации. В то же время стандарт PMBoK содержит руководство по эффективному управлению отдельно взятым проектом без учета других процессов, которые связаны с управлением организацией.

Таким образом, если организация только начинает разработку проектов и ей необходимо руководство относительно того, как правильно это сделать, следует предпочесть PMBoK. Если организация уже занимается разработкой и реализацией проектов, т.е. имеет опыт и свой собственный подход к решению этого вопроса или использует любой из других стандартов по проектному управлению, следует обратиться к ISO 10006 для улучшения качества продукции, услуг, а также результативности и эффективности проектов. Кроме того, организации, которые сертифицировали систему управления качеством по

стандарту ISO 9001, имеют важное конкурентное преимущество – они могут осуществить более быстрый переход на проектный подход при использовании ISO 10006. Следует помнить, что стандарт ISO 10006 не является базой для сертификации систем управления проектами организаций, а только описывает в общих чертах подходы к процессам управления качеством в проектах. Проекты должны быть частью системы управления качеством организаций и соответствовать требованиям стандарта ISO 9001.

Необходимо также иметь в виду, что качество управления и эффективность деятельности организации, разрабатывающей и реализующей проекты, зависит от осведомленности и понимания персоналом политики в области качества, потребности в планировании и проведении аудита, а также необходимости проведения постоянных корректирующих действий для обеспечения высокого качества продукции, услуг или продукта проекта.

Благодаря комплексному подходу, заложенному в механизм повышения качества управления организацией, организационные изменения, реализуемые с использованием проектного подхода, могут составить фундамент обеспечения высокого уровня качества управления в долгосрочной перспективе с учетом соблюдения баланса интересов всех заинтересованных сторон. Это будет положительно влиять на показатели эффективности и результативности организации и повышение ее конкурентоспособности на пути к устойчивому развитию.

5.3. Модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления

Организация функционирует в рамках определенной институциональной среды, где формируется поле ее взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Большинство правовых, административных, экономических, социальных норм, правил, процедур, создаваемых формальными институтами, закреплено нормативными правовыми актами, принимаемыми в пределах своих полномочий органами государственной власти. Это определяет особое внимание к изучению взаимодействия организации с органом государственной власти в контексте повышения качества управления.

В идеальном представлении взаимодействие организаций и органов власти должно носить характер партнерских отношений. Первые шаги на пути формирования таких отношений можно проследить еще в экономике советского типа, когда предприятия реализовали функцию обеспечения важных потребностей работников и участвовали в социально-экономическом, технологическом, инфраструктурном развитии территорий. С началом рыночных преобразований взаимодействие организаций и органов власти было обусловлено вынужденной необходимостью поддержания работоспособности коммунальных служб и предприятий социальной сферы, для чего аккумулировались финансовые ресурсы из различных источников, однако такое взаимодействие в основном не подкреплялось качественной нормативной правовой базой. В современных условиях взаимодействие организаций и органов власти продолжает трансформироваться в направлении выстраивания согласованных партнерских отношений, закрепленных на законодательном уровне.

Вместе с тем, как показывает опрос, проведенный Институтом социально-экономического развития территорий Российской академии наук для выявления состояния развития партнерских отношений и проблем взаимодействия власти и бизнеса [404, с. 3-6], большинство респондентов Вологодской области из числа руководителей крупных предприятий в 2013 году дали низкую оценку результативности взаимодействия исполнительной власти региона и предприятий: при наивысшем балле 10 на уровне области этот показатель составляет 3,5, на уровне города (района) – 3,9. Препятствиями развитию взаимодействия респонденты назвали «бюрократизм управленческих структур» (47%),

«недостаток бюджетных средств для финансирования совместных проектов» (45%), «слабую вовлеченность органов власти» (39%), «трудности принятия компромиссных решений» (30%) [404, с. 4]. По мнению авторов исследования, полученные результаты демонстрируют сложившиеся негативные стереотипы в отношении взаимного доверия и взаимовыгодного партнерства. В то же время респонденты отметили перспективы развития партнерства власти и бизнеса в части предоставления в аренду государственных земельных участков, консультативной поддержки, совместного финансирования инновационных проектов, продвижения продукции отечественных производителей и пр.

Согласно теории заинтересованных сторон, взаимоотношения организации со стейкхолдерами, в число которых входят и органы власти, должны выстраиваться на основе диалога. Диалог с заинтересованными сторонами можно рассматривать в единстве двух составляющих, которые могут использоваться как отдельно, так и вместе. Во-первых, диалог представляет собой способ коммуникации с определенными правилами и техниками. Во-вторых, диалог является процессом, в котором две или более сторон предпринимают попытки построить длительные отношения, которые базируются на взаимном доверии.

Постепенно в Российской Федерации ситуация в сфере взаимодействия организаций и органов власти улучшается, создаются условия и расширяются возможности совместной реализации общественно значимых проектов. Растет число площадок для диалога организаций и органов власти, например, создаются общественно-консультативные советы – Советы при Президенте России, Советы при Правительстве Российской Федерации и отраслевых министерствах, общественные советы при региональных министерствах, создающиеся на уровне субъектов Федерации; организуются экономические форумы, конгрессы, конференции и «круглые столы» [405, с. 273].

У руководителей организаций и представителей власти постепенно формируется понимание взаимной выгоды от взаимодействия:

для государства – это возможность обеспечения безопасности, прозрачности отношений, увеличение налоговых поступлений в бюджет, рост занятости и количества рабочих мест, увеличение доходов населения, снижение загрязнения окружающей среды, повышение уровня и качества жизни граждан, в целом обеспечение развития городов, регионов, страны;

для организаций – это снижение бюрократических барьеров, честные условия конкуренции, рост капитала, снижение неиспользуемых активов, повышение конкурентоспособности продукции, услуг, увеличение доходов, демонстрация социально ответственного поведения, возможность обеспечения эффективности деятельности и качества управления на уровне, необходимом для достижения целей функционирования и устойчивого развития.

Донецкая Народная Республика также идет по пути выстраивания партнерских отношений между организациями и органами власти, однако эти процессы не так динамичны в силу сложной военно-политической ситуации и ограниченных экономических возможностей развития. Тем не менее налажен диалог органов власти и бизнеса на всех уровнях. Для этого по инициативе Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики создан Совет по развитию предпринимательства [406], органами власти и предпринимателями проводятся совместные встречи, совещания, конференции, панельные дискуссии. Это дает возможность государству получить обратную связь от отечественных организаций в отношении оценки эффективности принимаемых органами власти решений. В свою очередь, организации могут обсуждать с органами власти текущие и перспективные проблемы их развития и предлагать пути решения таких проблем с учетом собственных и общественных интересов.

Как отмечают С.Н. Леонов и О.В. Семкина, поскольку в настоящее время еще не все предприниматели готовы к принятию перемен, инициируемых государством, и к адаптации собственного поведения к новым условиям хозяйствования, именно органы власти становятся инициаторами

институционального определения новой модели взаимодействия, формирующейся между властью и бизнесом [405, с. 273]. Данная модель должна учитывать, что партнерские отношения органов власти и бизнеса сегодня выстраиваются в условиях, когда к выполнению определенных инфраструктурных проектов, программ социально-экономического развития, повышения качества предоставляемых услуг и пр., государство привлекает дополнительные внебюджетные источники финансирования.

Залогом успеха в этом случае выступает создание благоприятных для участников взаимодействия экономических условий. Кроме того, при принятии решения о взаимодействии с органами власти представители бизнеса должны быть уверены в долгосрочности и стабильности этих отношений, иметь законодательно закрепленные гарантии возврата финансовых средств и получения установленной доходности от совместно реализуемых проектов, что требует наличия соответствующей институциональной среды.

Институциональная среда должна обеспечивать устойчивое развитие экономических отношений всех участников. При ненадлежащей организации институциональная среда может способствовать развитию теневой экономической деятельности, теневой занятости и т.д. При этом государство может способствовать как созданию эффективных институтов, так и появлению институциональных структур, препятствующих конкурентным условиям в силу монополизации власти.

Опираясь на исследование В.Н. Тисуновой и О.Г. Кучмистой [407, с. 68-77], приведем задачи институциональной среды, решение которых будет вести к созданию благоприятных партнерских отношений при взаимодействии организаций и органов власти: пересмотр действующих и формирование качественно новых отношений, складывающихся в процессе деятельности организаций и институтов; увеличение эффективности и результативности деятельности участников отношений; обеспечение значительных качественных изменений социально-экономических показателей развития.

Отметим, что, будучи сложным объединением формальных и неформальных институтов, институциональная среда занимает ведущее место в формировании устойчивого развития экономики, при этом качественные ее характеристики и соответствие институциональным изменениям в значительной мере зависят от роли государства в экономике. Так, государство участвует в формировании рыночных институтов, ориентируется на неформальные институты, даже создавая формальные, поскольку зачастую работа формальных институтов должна дополняться и подкрепляться неформальными отношениями и нормами, в противном случае может иметь место конфликт институтов и недействующих законов. Параллельно с этим в обязанности государства входит содействие в предоставлении определенных правовых гарантий созданным на базе действующих законов институтам, неформальным правилам и нормам, при условии, что они положительно влияют на экономику, что обосновывает постоянную необходимость закрепления государством временных, переходных институтов как условия развития экономики.

Являясь главным структурообразующим субъектом институциональной среды, государство посредством ветвей власти выступает основным регулятором деятельности организаций, направляя ее на удовлетворение общественных потребностей, что предопределяет высокие требования к эффективности, результативности деятельности и качеству управления в органах власти.

С момента своего образования Донецкая Народная Республика выбрала курс интеграции с Российской Федерацией, что обуславливает значительные усилия по созданию собственной модели государственного управления и организации эффективного функционирования органов власти благодаря слаженной и качественной деятельности государственных служащих. Государственная служба должна соответствовать целям и задачам, поставленным перед органами власти, а, значит, постоянно совершенствоваться, реформироваться в ответ на изменение государственных целей и приоритетов. Для определения направлений реформирования должна проводиться оценка как

качества управления в органах власти, так и качества деятельности государственных служащих.

Следует согласиться с Н.И. Хромовым, который, подчеркивая сложность и планомерность процесса управления в органах государственной власти, предлагает оценивать качество управления в контексте анализа процессов выбора, контроля и замены органов власти, их способности формулировать и реализовывать политику, уважения граждан, где результирующей выступает совокупность традиций и институциональных образований [25, с. 742-743].

В отношении деятельности государственных служащих отметим наличие различных критериев, по которым проводится оценка отдельных государственных служащих и в целом кадрового состава органа власти. Кроме того, еще не сформирована общепризнанная методика, позволяющая проанализировать и оценить вклад отдельных органов власти или государственных служащих в развитие социально-экономических процессов Республики.

Требует также уточнения содержание понятий «оценка» и «аттестация» персонала, поскольку это может затруднять выбор приемлемой в определенном случае методики оценки. Среди исследователей встречается использование этих понятий как синонимов или подмена одного понятия другим, что, в первую очередь, можно пояснить сходной целевой установкой – получением объективной информации о сотруднике. Проведенный нами анализ [408, с. 110-112] позволил установить факт отсутствия среди ученых единого понимания оценки и аттестации. На основании анализа можно сделать следующие выводы:

оценка и аттестация представляют собой периодически проводимые руководителем организации процедуры, относящиеся к работникам;

оценивается не сам работник, а эффективность его деятельности;

аттестация можно рассматривать как составляющую оценки деятельности работника;

определяется соответствие квалификации работника установленным критериям, а также уровень его деловых, личностных качеств;

деятельность работников важна не сама по себе, а связана с необходимостью выполнения задач в рамках целей организации;

в результате оценки формируется база данных для принятия решений в сфере управления персоналом.

Процесс оценки государственных служащих состоит из последовательности действий, которые, в целом, могут быть использованы для оценки иных категорий работников с учетом специфики их деятельности. Так, вначале необходимо идентифицировать описание стандартов деятельности для каждой должности и критериев оценки эффективности, зафиксированных в должностных регламентах и инструкциях государственных служащих. Следующим шагом является формирование процедуры оценки с установлением периодичности ее проведения, определением методов, критериев и показателей оценки, а также ответственных за ее проведение лиц. Далее следует непосредственное проведение оценки и обсуждение ее результатов с государственным служащим. На заключительном этапе на основе результатов оценки принимаются определенные кадровые решения, в т.ч. в отношении профессионального развития и индивидуальной программы повышения квалификации.

Приведем некоторые условия, которые должны быть учтены при формировании процедуры оценки государственных служащих:

оценка должна носить комплексный характер, охватывая все аспекты деятельности;

периодичность оценки должна определяться потребностями органа власти, при этом она должна быть запланирована, о чем оцениваемые уведомляются заранее;

критерии оценки должны быть прозрачными и понятными, заранее доводиться до оцениваемых;

результаты оценки должны быть объективными и независимыми, не подверженными действию ситуативных факторов, они должны обсуждаться с

оцениваемыми в дружелюбной атмосфере, в конструктивном ключе, без использования критики;

процедура оценки должна быть встроена в систему работы с персоналом органа власти.

В отношении применяемых при проведении оценки государственных служащих показателей следует подчеркнуть, что наилучшим решением в данном случае считается использование показателей, соответствующих ключевым показателям эффективности органа власти – места работы оцениваемых. Такое решение имеет существенное преимущество – использование результативных показателей отражает фактическое состояние выполняемой работы и обладает высокой степенью доказанности.

Рассмотрим современные методические подходы к оценке эффективности деятельности государственных служащих. Первый подход предполагает оценку результатов деятельности государственного служащего (руководителя) на основе состояния дел в возглавляемом им органе власти. Показателями эффективности управления при этом служат технико-экономические, финансовые, производственные, показатели внедрения и использования инновационных технологий. Недостатком данного подхода, несмотря на всю значимость оценки, является невозможность определения степени активности и усилий самого оцениваемого, его личный вклад в достижение полученных результатов, что важно при проведении индивидуальной оценки.

Второй подход основан на оценке показателей результативности, качества и сложности работы государственных служащих. В частности, могут использоваться показатели результативности – производительность, уровень выполнения должностных обязанностей и норм, потери рабочего времени, качества работы – удельный вес ошибок, несвоевременного выполнения задач, количество жалоб, сложности работы – уровень информатизации и автоматизации процессов управления, трудоемкость задач и пр.

Для третьего подхода характерно определение эффективности деятельности государственных служащих через показатели, описывающие организацию их

работы, мотивацию, морально-психологический климат на рабочем месте. Для оценки в рамках данного подхода эффективности деятельности руководителя можно использовать показатели текучести кадров; уровня повышения квалификации персонала; уровня дисциплины; удельного веса нарушителей трудовой дисциплины; равномерности загрузки персонала; расходов на одного государственного служащего.

Выбор подхода к оценке эффективности деятельности государственных служащих обуславливается установленными целями такой оценки.

Проведение оценки государственных служащих может преследовать административные, информационные, мотивационные цели. В частности, к административным целям относятся эффективные управленческие решения, принятые на основе оценки, например, о приеме на работу, переводе, направлении на обучение или повышение квалификации, поощрения и т.д. Информационные цели могут заключаться в установлении обратной связи между руководителем и государственным служащим в отношении оценки его деятельности. Такое знание зачастую может повысить уверенность в собственных силах и способствовать принятию государственным служащим решений о корректировке действий для профессионального развития, служебного роста и качественного выполнения должностных обязанностей. Сущность мотивационных целей сводится к формированию мотивационно-ценностной системы для государственных служащих. Установление взаимосвязи системы мотивации и результатов процедуры оценки и доведение этого факта до государственного служащего побуждает его работать эффективнее и качественнее.

В силу многоцелевой направленности оценки государственных служащих, ее тесной взаимосвязи с установлением соответствия характеристик и результатов деятельности поставленным целям и задачам она (оценка) может рассматриваться как важный элемент обеспечения и повышения качества управления в органе власти.

Исходя из теоретических исследований определено, что орган государственной власти заинтересован в обеспечении стабильных социально-экономических условий, качества и уровня жизни, а также внутренней эффективности. Интересы организации, в первую очередь, сосредоточены на достижении собственных целей функционирования и развития. В процессе поиска баланса интересов может возникать необходимость предоставления публичных услуг.

На основании понимания сущности публичных услуг и системного представления качества управления в органе государственной власти, представленных в параграфе 1.2, отметим, что наиболее эффективным инструментом обеспечения качественного представления публичных услуг является система управления, построенная на принципах концепции TQM и соответствующих стандартах, например, ГОСТ Р 56577-2015 «Системы менеджмента качества органов власти. Требования» [409], который разработан на основе стандарта ISO 9001.

Можно констатировать, что в настоящее время проблемы обеспечения качественного управления в органах власти заняли достойное место в ряду стандартизированных подходов к такой деятельности, на государственном и международном уровнях разработан ряд документов, составляющих методологическую и методическую основу внедрения и функционирования систем управления качеством в органах власти. В то же время работа по информационно-методическому обеспечению функционирования системы управления качеством в органах власти Донецкой Народной Республики ведется недостаточно активно, что затрудняет предоставление ими качественных услуг. Это может приводить к неудовлетворительному уровню информированности организаций и населения относительно возможностей получения и видов услуг, предоставляемых органами власти, и, в соответствии с этим, усложнять мониторинг удовлетворенности граждан предоставляемыми услугами.

Система управления качеством в органе власти, как и в любой иной организации, базируется на принципах концепции TQM, первый из которых – ориентация на потребителей – называют определяющим, поскольку он накладывает на организацию, эффективно внедрившую систему управления качеством, обязанность постоянного совершенствования процессов, связанных с обслуживанием потребителей.

Согласно этому органы власти должны установить, соответствующим образом описать в документах, внедрить и поддерживать в действии систему управления качеством, непрерывно совершенствуя свою эффективность и неся полную ответственность за качество предоставляемых услуг. С этой целью в рамках системы управления качеством разрабатываются механизмы выполнения различных оценок деятельности органов власти, а также мотивации для государственных служащих.

Предпосылкой успешной разработки, внедрения и функционирования системы управления качеством в органах власти является правильное определение услуг, предоставляемых соответствующими органами, на обеспечение качества которых должна быть направлена система управления качеством. При этом потребителями разных видов услуг могут быть: граждане, организации, другие органы власти, организации, подведомственные органам власти, и т.д.

Для определения перечня услуг необходимо провести глубокий анализ того, каким образом органы власти создают ценности для внешних потребителей, как она воспринимается ими. К этой работе должны привлекаться все структурные подразделения, взаимодействующие с разными категориями потребителей. К типовым услугам органов власти можно отнести следующие: предоставление ответов на обращения, депутатские запросы, исполнение поручений и нормативных актов, представление отчетности и инициативных обращений о состоянии дел в сфере ответственности, разработка нормативных актов, целевых программ, методических рекомендаций и организация их внедрения, выполнения,

выдача лицензий и разрешений и надзор за их использованием, проведение проверок, инспекций, коммуникативных мероприятий, финансовое, кадровое, материальное обеспечение подведомственных организаций.

Иногда для уточнения этого перечня целесообразно обратиться к потребителям: что они воспринимают как услуги, какую ценность получают от органа власти. В любом случае, разработанный перечень услуг и потребителей не является окончательным и может корректироваться, уточняться в ходе дальнейшей разработки и функционирования системы управления качеством.

Орган власти должен управлять процессами предоставления услуг таким образом, чтобы обеспечить соответствие услуг установленным требованиям. С целью достижения этого для каждого вида предоставляемых услуг должны быть определены: критерии качества услуги, которые описывают ее достаточно детально для того, чтобы принять решение о ее соответствии или несоответствии, задокументированный порядок предоставления услуги, процедуры проверки соответствия услуги установленным требованиям, квалификационные требования к сотрудникам, вовлеченным в оказание услуги, требования к их подготовке.

Орган власти должен отслеживать уровень удовлетворенности потребителей качеством получаемых услуг. Для обеспечения возможности анализа системы со стороны руководства в течение годового цикла подобные исследования должны проводиться для всех видов услуг и всех категорий потребителей. Данные об уровне удовлетворенности потребителей должны регистрироваться, обобщаться, анализироваться и использоваться для усовершенствования.

Для каждой предоставляемой услуги должны быть определены действия по проверке ее соответствия определенным характеристикам качества, а также возможные варианты ее несоответствий определенным характеристикам качества и действия по управлению такой услугой при выявлении несоответствия. Должно быть четко определено, кто из руководства органа власти уполномочен принимать

решения по той или иной несоответствующей услуге. Все случаи выявления несоответствующих услуг и принятые по ним решения должны регистрироваться.

Следовательно, соблюдение принципа «ориентация на потребителей» требует от органов власти не только установления потребителей и услуг, но и тщательного определения характеристик качества услуг, измерения их соблюдения и удовлетворенности потребителей, а также перманентного совершенствования процессов, связанных с обслуживанием заявителей. Нормативные документы, касающиеся внедрения системы управления качеством в органах власти, не дают конкретных рекомендаций, методик организации деятельности по оценке соблюдения характеристик качества услуг и уровня удовлетворенности потребителей. Исходя из этого, органы власти должны самостоятельно определять способы выполнения этих трудоемких работ.

Одним из возможных направлений усовершенствования выполнения определенных работ может стать использование интеллектуальных информационных систем (далее – ИИС), которые в настоящее время получают распространение в деятельности организаций, однако практически не применяются в работе органов власти [410, с. 31]. ИИС – это автоматизированная информационная система, способная решать задачи, считающиеся слабо формализуемыми, творческими и относящимися к конкретной предметной области, знание о которой хранится в памяти такой системы. В организациях для поддержки принятия управленческих решений можно использовать различные типы ИИС, подробно описанные в [411], в зависимости от сферы деятельности, объемов информации, сложности задач и т.д.

Порядок применения ИИС для целей управления качеством в органах власти содержит следующие этапы. На первом этапе специалистами формируется первичная номенклатура показателей качества услуг и производится ее введение в рабочую память интеллектуальной системы. На втором этапе происходит формирование группы экспертов и определение категорий основных потребителей, на которых рассчитаны услуги. Третий этап включает в себя

комплекс работ по проведению опроса-анкетирования экспертов и потребителей с использованием программы с применением онлайн системы управления базами данных или непосредственно в местах предоставления услуг. На четвертом этапе происходит сохранение результатов анкетирования в памяти системы; обработка данных с помощью системы; формирование номенклатуры показателей качества, определение коэффициентов их значимости, меры удовлетворенности потребителей и уровня качества услуг. Пятый этап связан с выделением проблемных участков и выработкой системой предложений по улучшению качества процессов и услуг. На шестом этапе имеет место анализ предложений системы, принятие руководством решений по улучшению качества процессов и услуг, подготовка распоряжения к их выполнению. В памяти системы фиксируется информация о том, что произошло, а также все принятые меры. Таким образом, наполняется и совершенствуется база знаний ИИС.

Использование интеллектуальной системы для целей управления качеством не противоречит основным положениям нормативных документов по внедрению системы управления качеством в органах власти, а наоборот позволяет сократить время на подготовку и принятие управленческих решений по улучшению качества услуг и удовлетворенности потребителей, иными словами, в полной мере выполнять основную цель системы управления качеством за счет улучшения информационно-методического обеспечения ее функционирования.

Подчеркнем, что применение описанных выше рекомендаций по улучшению качества предоставления и состава публичных услуг должно носить не эпизодический характер, а стать постоянной практикой в процессе обеспечения и повышения качества управления.

Применение процессного подхода позволило усовершенствовать модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления (рисунок 5.4).

определяющих требования к предоставлению услуг, формирование эффективных структур управления и интегральная оценка уровня качества предоставления услуг с учетом удовлетворенности заявителя с возможностью повышения в случае выявления его несоответствия требованиям.

Детализируем блок модели, представленной на рисунке 5.4, по формированию эффективных структур управления в органе власти на примере городских и районных администраций.

Выбор местного уровня власти для формирования структур управления с целью повышения качества управления обусловлен тем, что в условиях проведения на территории Донецкой Народной Республики специальной военной операции, освобождения территорий возрастает необходимость проработки штатной численности сотрудников и эффективности их работы. В нынешних условиях именно на уровень городских и районных администраций возлагаются обязанности по восстановлению поврежденной инфраструктуры, обеспечению социальных гарантий и безопасности жизнедеятельности граждан, проживающих на соответствующих территориях.

Кроме того, несмотря на закрепленную в Конституции Донецкой Народной Республики норму об институте местного самоуправления [412, ст. 8, с. 5], военно-политическая ситуация не позволяла сформировать органы местного самоуправления. Начиная с 2014 года, главы городских и районных администраций назначаются Главной Донецкой Народной Республики. В связи с этим требуется особое внимание к проведению оценки работы действующих структур управления. В целях оптимизации соответствующего аппарата управления перед каждой главой администрации стоит вопрос относительно готовности действующей структуры быстро адаптироваться в изменяющихся условиях и перестраивать работу в соответствии с необходимостью оперативного решения первоочередных проблем.

Проблемы функциональной загрузки персонала изучали А.В. Волкодаева и Е.Ю. Бобкова [413], Т.П. Костюкова и Э.Э. Исламгулова [414, с. 160-162],

А.Е. Крутько [415, с. 38-43], О.В. Смorchкова [416, с. 29-34] и др. Различные аспекты качества управления в органах власти разного уровня в контексте методических особенностей проведения обследования структур управления затронуты в работах С.А. Братченко [13, с. 247-260], Е.В. Малаховой [417, с. 22-26], Т.А. Смагиной [418, с. 19-21], Ю.И. Чернавиной и М.В. Титовой [419, с. 310-113] и др. Применение комплексного подхода к изучению указанных работ, критического анализа, синтеза и обобщения результатов исследований позволило получить теоретический базис для формирования методики проведения функционального обследования структуры управления органа власти.

Адаптивная структура управления кардинально отличается от бюрократической способностью быстро и гибко реагировать на динамичные изменения внешней среды, приспособливаясь к новым условиям, перестраиваясь на решение новых задач. Для формирования такой структуры управления требуется соответствующее научно обоснованное методическое обеспечение.

В качестве инструмента достаточно быстрого формирования адаптивной структуры управления местной администрации к изменяющимся условиям предлагается проведение углубленного функционального обследования действующей структуры. Полезность такого обследования становится более явной с учетом того факта, что в большинстве местных администраций структура управления и штатная численность персонала не претерпевала существенных изменений с 60-х годов прошлого века.

Целью проведения функционального обследования является анализ задач и функций на предмет их соответствия реальным потребностям общества и требованиям законодательства, а также на предмет соответствия организационной структуры управления местной администрации возложенным на нее задачам и функциям. Порядок проведения функционального исследования также решает вопросы [420, с. 99]:

проверки соответствия нормативной документации отделов требованиям существующего законодательства Донецкой Народной Республики;

проверки соответствия функциональных обязанностей служащих, зафиксированных в должностных инструкциях, нормативной документации отделов, секторов;

проверки соответствия перечня функциональных обязанностей работников аппарата управления администрации, которые выполняются ими фактически, тем, которые зафиксированы в их должностных инструкциях;

проверки пропорциональности разграничения функциональных обязанностей между работниками отделов и секторов во избежание дублирования;

выявления дополнительных функций, которые не учтены в нормативных документах или противоречат им;

эффективности функционирования организационной структуры управления по основным показателям и разработки рекомендаций по формированию новой структуры управления.

В соответствии с этим следует детализировать процедуру проведения исследования на основе единого механизма сбора, анализа и обобщения информации по реализации задач и функций организации, а также систематизировать формы отчетности организации на предмет соответствия ее функциональной деятельности реальным потребностям общества и действующему законодательству Донецкой Народной Республики.

Для организации работы, связанной с проведением функционального обследования структурных подразделений аппарата управления городской администрации, необходимо создание проектной группы по организации процесса проведения такого исследования, состав которой утверждается руководителем Исполнителя в виде договора подряда с временным трудовым коллективом и обязательным согласованием с Заказчиком каждого члена временного трудового коллектива (далее – ВТК).

В данном случае исполнителем является образовательная организация высшего профессионального образования, способная научно обосновать

структуру управления, штатную численность персонала и оценить эффективность работы данной структуры управления. На территории Донецкой Народной Республики такие работы могут выполнять временные творческие коллективы из числа штатных сотрудников ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Состав проектной группы (ВТК) для выполнения указанных выше работ представлены на рисунке 5.5.

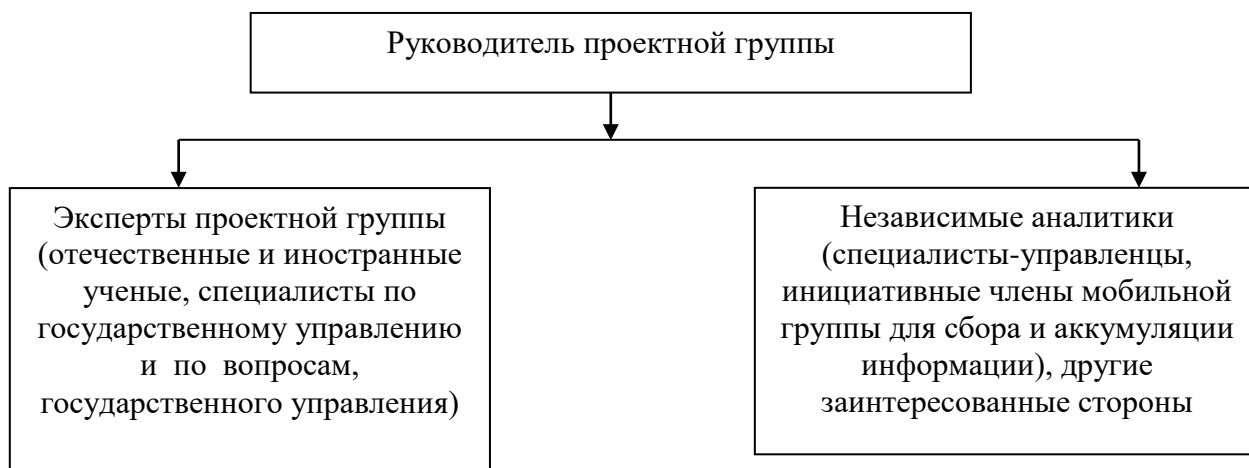


Рисунок 5.5 – Состав проектной группы (ВТК) [составлено автором]

ВТК проводит функциональное обследование аппарата управления, включающее сбор, анализ и обобщение информации по оптимизации его деятельности; готовит итоговый отчет о результатах проведения функционального обследования и предложения по совершенствованию организационной структуры с обоснованием предложенных рекомендаций.

Согласно разработанной и апробированной авторской методике, в порядке проведения функционального обследования аппарата управления можно выделить следующие этапы:

1. Подготовка к проведению функционального обследования. На этом этапе проводится ознакомление руководителей и заместителей руководителей администрации с процессами функционального обследования. Также на этом этапе утверждается состав проектной группы (ВТК), которая будет организовывать проведение исследования. На данном этапе формулируются и

согласовываются задачи проекта и утверждается план-график их выполнения соответствующих работ. По результатам формируется отдельный промежуточный отчет о проработке и адаптации технологии проведения функционального обследования. Анализируется зарубежный опыт работы подобных структур.

2. Первый этап обследования. На этом этапе членами проектной группы, а именно группой независимых аналитиков, проводится тщательный анализ законодательства в сфере государственной политики; положений о структурных подразделениях местной администрации; должностных инструкций работников структурных подразделений, планов и отчетов работы подразделений. По результатам первого этапа функционального обследования составляется отчет, в котором приводятся недостатки функционального обеспечения и предложения по решению этих вопросов. Определяются подразделения, для которых характерно явление дублирования функций.

3. Второй этап обследования. Указанный этап проводится в подразделениях, деятельность которых была исследована на первом этапе и было обнаружено дублирование функций. На этом этапе проводится экспресс-опрос руководителей соответствующих структурных подразделений с целью выявления противоречий и несоответствия нормативным требованиям. В отчете по второму этапу определяются недостатки существующей системы и приводятся предложения по оптимизации работы структурного подразделения, путем разграничения функциональных обязанностей между работниками отделов, исходя из соответствующих факторов (уровень квалификации, загруженность основного персонала, дублирование функций и т.д.). Также на данном этапе возможно и проведение аттестации служащих для подтверждения соответствующих компетенций.

4. Третий этап обследования. Подготовка итоговых отчетов по научно обоснованным предложениям относительно совершенствования организационной структуры управления администрации и разработки соответствующих оценочных показателей в виде системы ключевых показателей эффективности KPI.

Далее детализируем каждый этап функционального обследования. Первый этап проводится проектной группой. Он начинается со сбора, анализа и обобщения информации о функциональной деятельности каждого структурного подразделения. Для этого необходимо проанализировать:

1. Положения действующего законодательства и нормативные акты Донецкой Народной Республики в сфере государственной политики, которую реализует администрация.

2. Положения о всех структурных подразделениях, согласно существующей организационной структуры управления.

3. Должностные инструкции служащих структурных подразделений.

4. Планы работ структурных подразделений за отчетный период (оптимально – за прошлый год).

5. Отчеты работы структурных подразделений (оптимально – за год).

6. Анализ подобных структур в международной практике.

Задача первого этапа исследования – выявить, в полном ли объеме аппарат управления администрации выполняет функции, закрепленные за ним законодательно.

Проанализировав соответствующие документы, проектная группа (каждый ее член в соответствии с закрепленным за ним структурным подразделением) заполняет специальную таблицу в виде функциональной матрицы (таблица 5.4). В столбцах «1», «2» представитель рабочей группы приводит перечень функций, согласно указанным нормативным правовым актам. В столбцах «4» – $(N + 3)$ (N – количество работников в данном структурном подразделении) указывается номер пункта согласно должностной инструкции, в котором представлена функция зафиксирована. Если для данного структурного подразделения функция не предусмотрена типовым положением, то столбец «1» заполняется соответственно функциям, закрепленным законодательными и нормативными актами.

Таблица 5.4 – Функциональная матрица структурного подразделения аппарата управления администрации [составлено автором]

Функции, которые закреплены за подразделением			Функции, предусмотренные должностными инструкциями				
В соответствии с положением об отделе	Предусмотренные должностными инструкциями	Не предусмотренные положением и должностными инструкциями, но фактически выполняются	Должностная инструкция начальника	Должностная инструкция заместителя	Должностная инструкция специалиста	Должностная инструкция(N)
1	2	3	4	5	6	7	8
Функция 1	Функция 1	Функция 2	+	+			
Функция 3	-	-		+			
-	Функция 4				+	+	

Результаты анализа таблицы 5.4 должны быть сформулированы в виде отчета. В отчете членами проектной группы должно быть указаны:

1. Замечания:

предусмотренные требованиями положения функциональные обязанности работников отдела не отражены в должностных инструкциях;

функции отражены в должностных инструкциях сотрудников, но не предусмотрены положением о структурном подразделении;

зафиксированные в правовом поле функции фактически не выполняются работниками подразделения;

все функции, зафиксированные в правовом поле, прослеживаются в положении о структурном подразделении, но работниками не выполняются;

не наблюдается дублирование функциональных обязанностей среди работников структурного подразделения;

отражают ли должностные инструкции сотрудников специфику работы подразделения;

соответствует ли целевая направленность работы подразделения целям и задачам, определенным нормативными правовыми актами в сфере деятельности структурного подразделения в администрации.

2. *Рекомендации.* Сделав замечание, член группы должен разработать рекомендации по оптимизации разграничения функциональных обязанностей, учитывая специфику деятельности данного структурного подразделения. Для того, чтобы сделать выводы об эффективности функциональной деятельности подразделения, члены проектной группы анализируют каждую из функций по критериям: законность, соответствие приоритетам, результативность и эффективность. В результате они могут прийти к следующим выводам (гипотезам) относительно совершенствования функций структурного подразделения администрации: ликвидация функции, децентрализация функции, модификация функции, рационализация функции или функции без изменений.

Естественно, необходимо учитывать тип администрации – городская, районная, сельская, размеры территории и численность проживающих на ней граждан; учет оценки развития и состояния инфраструктурного обеспечения территории, а также производственных процессов, отраслевой специализации и пр.; учет местных особенностей – исторических, природных, демографических, географических и пр.

Отчет должен быть подписан членом проектной группы, который его составил, и должен содержать в качестве приложения таблицу, которая была заполнена в процессе выполнения первого этапа функционального обследования структурного подразделения аппарата управления администрации.

Дополнительно представляется справка в виде анализа работы подобных организаций в международном пространстве.

Задача второго этапа функционального обследования – определение направлений оптимизации деятельности структурных подразделений аппарата управления администрации и разработка оптимальной штатной структуры подразделений.

Данный этап проводится в тех структурных подразделениях, которые отмечены как имеющие дублирование функций, или тех, которые, по мнению экспертов, нерационально используют рабочее время.

Для разработки оптимальной штатной структуры подразделений необходимо определить загруженность каждого работника структурного подразделения за отчетный период (оптимально – год), его квалификацию, и провести экспресс-опрос руководителя подразделения с целью выявления дополнительных функций, которые не предусмотрены нормативными документами, а также выявить «узкие» места в работе структурного подразделения (таблица 5.5).

Таблица 5.5 – Анкета экспресс опроса руководителя подразделения
[составлено автором]

Вопрос	Ответ
Какие функции фактически выполняются работниками вашего подразделения, не предусмотренные нормативными документами, должностными инструкциями и т.д.	
Какие функции Вы выполняете, и дублируются ли они с другими подразделениями	
Какие факторы препятствуют эффективной работе подразделения, и Ваши предложения	
<i>... Другой дополнительный вопрос в зависимости от специфики работы структурного подразделения</i>	

Дополнительно может быть проведен хронометраж или фотография рабочего дня специалистов.

В Отчете по второму этапу проведения функционального исследования должны быть:

1. Замечания:

равномерно ли распределена функциональная нагрузка между работниками структурного подразделения;

нуждается ли структурное подразделение в оптимизации штатной структуры и т.п.

2. *Рекомендации.* Сделав замечание, член проектной группы должен разработать рекомендации по оптимизации деятельности структурного подразделения администрации и разработке оптимальной штатной структуры подразделения с ключевыми показателями эффективности (KPI).

Отчет должен быть подписан членом проектной группы, который его составил. После заполнения таблицы 5.4 члены проектной группы должны проверить перечень операций на предмет дублирования функциональных обязанностей между различными структурными подразделениями. Для этого всем операциям по их принадлежности к определенной функции присваивается шифр. Шифр операции представляет собой комбинацию цифр и состоит из трех частей. (например: 01.6.44 – 44-операция по шестой функции 01-го отдела). Шифр структурных подразделений, функций и отдельных операций разрабатывается проектной группой и обязательно должен быть зафиксирован в общем отчете. Рекомендуемым методом является порядковая нумерация подразделений согласно организационной структуре и нумерация функциональных обязанностей согласно положению о структурном подразделении. Пример присвоения шифров функциональным обязанностям служащих приведены в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Кодирование функциональных обязанностей служащих
[составлено автором]

Наименование	Шифр
Отделы	01.
	02
	...
<i>Функции</i>	
Организационная функция	1
Функция планирования	2
Информационно-аналитическая функция	3
Функция контроля	4
Организационно-аналитическая	5
Аналитическая	6

Используя таблицы 5.5 и 5.6, члены проектной группы заполняют таблицу 5.7. В конце отчета отдельным разделом приводятся предложения по результатам функционального обследования администрации.

Таблица 5.7 – Анализ разграничения функциональных обязанностей между структурными подразделениями администрации [составлено автором]

Шифр структурного подразделения	Наименование структурного подразделения	Организационная	Планирование	Информационно-аналитическая	Контрольная	Организационно-аналитическая	Аналитическая
		1	2	3	4	5	6
01	Отдел				18 15	16 17	

Итоговый отчет по результатам функционального обследования отдельных структурных подразделений представляет собой совокупность отчетов первого и второго этапов в виде презентации с определением концептуальной организационной структуры управления администрации в соответствии с требованиями технического задания. Предложенный практический инструментарий по проведению функционального обследования аппарата управления городских или районных администраций позволяет выстроить эффективную организационную структуру управления, которая сможет гибко подстраиваться под изменения внешней среды и выполнять требования по обеспечению достойного качества и уровня жизни граждан, проживающих на соответствующих территориях.

В представленной модели взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления по мере изменения институциональной среды интересы органа государственной власти и организации могут меняться, как и требования к предоставлению публичных услуг. В этом случае качество управления будет определяться, наряду с формированием адаптивной структуры управления, своевременностью и полнотой учета изменений в нормативных документах, определяющих требования к предоставлению услуг.

Выводы по главе 5

Установлено, что одним из методических инструментов повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала выступает определение уровня интеграции информационных технологий и управленческих процессов. Естественно, уровень такой интеграции связан с развитием необходимых компетенций у руководящего состава организации.

Для того чтобы интеграция проходила успешно, описаны шаги, выполнение которых обеспечивает применение процессного подхода. Во-первых, целесообразно определить процессы, которые необходимы для обеспечения качества управления, а также их применение внутри организации. Далее необходимо выявить последовательность таких процессов и их взаимосвязь друг с другом. Следующий шаг – определить критерии оценки результативности этих процессов, а также методы управления ими. Далее следует обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для реализации этих процессов и их мониторинга. Целесообразно проводить систематический анализ этих процессов; реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Также методическим инструментом повышения качества управления организацией является формирование командной формы организации деятельности, что приводит к повышению эффективности всех бизнес-процессов. Работа по формированию команд в организациях в нынешних условиях должна опираться на современные технологии активного обучения и охватывать как стратегические ориентиры (ориентация на задачу), так и работу над отношениями в команде (ориентация на отношения). Это позволит создавать эффективные команды, члены которых нацелены на конечный результат, проявляют инициативу и используют творческий подход к решению задач, сотрудничают внутри команды и с внешней средой.

В современных условиях становления экономики Донецкой Народной Республики не уделяется достаточного внимания созданию системы непрерывного образования в сфере качества управления. Подготовка руководителей в данной сфере традиционно осуществляется в организациях высшего и дополнительного образования в рамках специальных программ повышения квалификации. Такие программы может реализовывать Центр дополнительного профессионального образования ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

Анализ опыта подготовки руководителей в сфере качества управления позволяет сформировать адаптивный алгоритм подготовки и выработки компетенций руководителей в сфере качества управления организацией.

Определен обязательный перечень знаний, умений и навыков в сфере качества управления организацией. Кроме этого, внедрение программ бизнес-образования как одной из организационно-экономических форм развития системы управления образовательной организации одновременно будет оказывать положительное влияние на развитие отдельных организаций различных сфер деятельности и создание нового поколения управленцев, способных решать сложные экономические и управленческие задачи в соответствии с условиями трансформации экономики.

Применение принципов управления качеством, определенных в концепции TQM, и принципа проактивности управления по концепции «Шесть сигм» во время внедрения, поддержания и совершенствования систем управления качеством позволяет образовательным организациям, которые осуществляют подготовку, переподготовку, повышение квалификации специалистов, реализовать принципы непрерывного образования. Кроме того, так обеспечивается обратная связь с заинтересованными сторонами (организациями, органами власти, обществом) относительно их удовлетворенности результатами обучения, потребностей и ожиданий по поводу будущего обучения, что дает возможность руководителям образовательных организаций разрабатывать и принимать управленческие решения с целью внесения изменений в исходные условия функционирования системы непрерывного образования.

Обосновано, что проектный подход к иницилируемым и контролируемым руководящим составом организационным изменениям является наиболее приемлемым инструментом в механизме повышения качества управления организацией, который представлен в виде схемы.

Субъектом управления в данном механизме является руководящий состав организации, который под воздействием внешних и внутренних факторов способен определить виды и группы организационных изменений. С использованием теории заинтересованных сторон в контексте поиска баланса их интересов специфика проведения организационных изменений в рамках данного механизма затрагивает следующие группы показателей: качество управленческого труда в виде профессионализма и достижения конкретных финансово-экономических результатов; качество используемых ресурсов в процессах управления; качество маркетинга и имидж организации.

С помощью методического подхода к интегральной оценке уровня качества управления в целом субъект управления получит полный отчет в разрезе отдельных показателей и единого интегрального для разработки проектных мероприятий по достижению цели повышения качества управления организацией.

Организация функционирует в рамках определенной институциональной среды, где формируется поле ее взаимодействия с заинтересованными сторонами. Большинство правовых, административных, экономических, социальных норм, правил, процедур, создаваемых формальными институтами, закреплено нормативными правовыми актами, принимаемыми в пределах своих полномочий органами государственной власти. Это определяет особое внимание к изучению взаимодействия организации с органом государственной власти в контексте повышения качества управления.

Определено, что орган государственной власти заинтересован в обеспечении стабильных социально-экономических условий, качества и уровня жизни, а также внутренней эффективности. Интересы организации, в первую очередь, сосредоточены на достижении собственных целей функционирования и развития. В процессе поиска баланса интересов может возникать необходимость

предоставления публичных услуг. Применение процессного подхода позволило усовершенствовать модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления.

Рассмотрен постоянный цикл обеспечения качества управления организацией с такими блоками, как управление всеми видами ресурсов в организации, учет нормативных документов, определяющих требования к предоставлению услуг, формирование эффективных структур управления и интегральная оценка уровня качества предоставления услуг с учетом удовлетворенности заявителя с возможностью повышения в случае выявления его несоответствия требованиям.

Детализирован блок модели по формированию эффективных структур управления в органе государственной власти. Для быстрого формирования адаптивной структуры управления органа государственной власти к внешним условиям предложена методика углубленного функционального обследования действующей структуры. Целью проведения функционального обследования является анализ задач и функций на предмет их соответствия реальным потребностям общества и требованиям законодательства, а также на предмет соответствия организационной структуры управления органа государственной власти возложенным на него задачам и функциям.

По мере изменения институциональной среды интересы органа государственной власти и организации могут меняться, как и требования к предоставлению публичных услуг. В этом случае качество управления будет определяться, наряду с формированием адаптивной структуры управления, своевременностью и полнотой учета изменений в нормативных документах, определяющих требования к предоставлению услуг.

Основные положения пятой главы опубликованы в работах [212; 234; 345; 359; 373; 377; 380; 401; 408; 410, 420].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация посвящена решению актуальной научно-прикладной проблемы разработки теоретико-методологических основ обеспечения качества управления организациями различных сфер деятельности. Полученные результаты позволяют сформулировать выводы, разработать предложения, имеющие теоретическое и прикладное значение, и свидетельствуют о подтверждении гипотезы исследования и достижении цели.

1. На основе теоретических исследований новой парадигмы управления организацией сформированы современные требования к системе управления организациями, которые включают в себя: использование информационных технологий и автоматизации бизнес-процессов; применение стратегических инструментов; использование институциональных аспектов реализации корпоративной социальной ответственности; включение в основные процессы коллективных договоров и деятельность профессиональных союзов. Совокупность представленных современных требований к системе управления организациями позволяет выстроить стратегические приоритеты развития данных организаций с учетом интересов различных заинтересованных сторон (учредители, руководящий состав, трудовой коллектив, инвесторы, поставщики, потребители, органы государственной власти и пр.).

2. По результатам теоретических исследований определена сущность и выявлены взаимосвязи компонентов обеспечения качества в системе управления организацией как характеристика качества процессов, протекающих в системе управления, что также позволило расширить понятийно-категориальный аппарат теории управления в части определения понятий «качество», «управление качеством», «качество управления». Понимание качества управления организацией как степени соответствия совокупности присущих управлению характеристик требованиям (установленным самой организацией или

сформированным различными заинтересованными сторонами) нашло отражение в сформированном дискурсивном поле в контексте требований инновационной экономики и современной управленческой парадигмы, что в совокупности определяет качество управления как один из факторов устойчивого развития организации в современных условиях.

3. Усовершенствован концептуальный подход к поиску баланса интересов заинтересованных сторон, основывающийся, в отличие от существующих подходов, на комплексном методе оценки уровня качества управления и теории заинтересованных сторон, действующей модели управления, которая трансформируется под воздействием глобальных рисков, а также с учетом определенных требований заинтересованных сторон в рамках дискурсивного поля качества управления организацией. Отмечено, что именно подготовка квалифицированных и востребованных специалистов в контексте представленного концептуального подхода составляет основу удовлетворения требований заинтересованных сторон, как с позиции государства (законодательной и исполнительной власти), так и общества в совокупности с организациями различных сфер деятельности.

4. Обоснована структура показателей оценки уровня качества управления организацией, направленная на результативность использования всех видов ресурсов, которая учитывает трехкомпонентную структуру мотивационных и демотивационных факторов (финансово-экономических; социальных и маркетинговых; экологических) в системе управления, ориентированных на поиск баланса интересов заинтересованных сторон.

5. Проведен анализ современного состояния нормативного обеспечения оценки качества управления в организациях, определены факторы, оказывающие влияние на качество управления, и принципы, на основе которых формируется качество управления в организации. К таким принципам относятся следующие: целевое назначения оценки с ориентиром на поиск тех проблемных вопросов, решение которых повышает качество управления; системность; объединение количественного и качественного анализа процессов управления; проведение

качественной оценки на основе коллегиальных решений; проведение ежеквартальных и ежегодных самооценок управленческого персонала; взаимосвязь системы управления качеством с показателями достижений руководящего состава организации; централизованность проведения оценки; прогрессивность в части постоянного организационного развития структуры управления. Данные принципы позволяют обосновать включение во внутренние стандарты организации процедуры оценивания качества управления с учетом ряда показателей: степень достижения поставленных целей; показатели эффективности; обратная связь от заинтересованных сторон.

6. Разработан и апробирован методический подход к интегральной оценке уровня качества управления организацией, который основывается на использовании статистического метода и экономико-математического моделирования. Апробация проведена в 13 коммерческих организациях Донецкой Народной Республики, использующих в своей деятельности стандартизированные подходы к системе управления (качеством, рисками, промышленной безопасностью и охраной труда и пр.). По каждой организации проанализированы данные в динамике за три года в разрезе 23 показателей. Кластерный анализ данных показателей позволил выделить четыре кластера: организационный; научно-технический и квалификационный; результативность и эффективность; производство и маркетинг. Как результат определен уровень качества управления в указанных организациях, что формирует основу разработки мероприятий и принятия управленческих решений по обеспечению качества управления.

7. Определено, что социальную ответственность необходимо рассматривать как совокупность концептуальных положений, поощряющих организации учитывать интересы общества, беря на себя ответственность за влияние собственной деятельности на заинтересованные стороны. Реализация принципов корпоративной социальной ответственности позволяет обеспечивать требуемый уровень качества управления организацией посредством внедрения соответствующей системы управления, для чего обосновано использование стандарта SA 8000. Также выделены составляющие корпоративной социальной

ответственности и определена схема внедрения в организации системы управления социальной ответственностью.

8. Отмечено, что развитие мотивационного компонента обеспечения качества управления основывается на структурировании основных ошибок руководителей при реализации функции мотивации персонала и предложении программы развития ключевых управленческих навыков руководителя через систему дополнительного профессионального образования Донецкой Народной Республики. Рассмотрен феномен демотивации и разработаны способы его устранения в контексте обеспечения качества управления организацией.

9. Конкретизирована процедура формирования экономических информационных систем с ориентиром на обеспечение качества управления организацией в части обязательного применения интегрированной модели технологической зрелости СММІ, а также учета четырех факторов целостности программно-аппаратного комплекса в организации для недопущения бессистемного накопления новых разработок и автоматизации управленческих процессов.

10. Рассмотрен методический инструментарий повышения качества управления организацией на основе развития компетенций персонала, который включает в себя экспертное определение уровня интеграции информационных технологий и управленческих процессов, применение процессного подхода, формирование командной формы организации деятельности персонала. Как результат сформирован адаптивный алгоритм подготовки и выработки компетенций руководителей в сфере качества управления организацией.

11. Разработан механизм повышения качества управления организацией, где субъектом управления является руководящий состав, которому предлагается использовать проектный подход к определению видов и групп организационных изменений, основывающийся на требованиях заинтересованных сторон в контексте соблюдения баланса их интересов. Определена специфика проведения организационных изменений в рамках данного механизма в разрезе следующих групп показателей: качество управленческого труда в виде профессионализма и

достижения конкретных финансово-экономических результатов; качество используемых ресурсов в процессах управления; качество маркетинга и имидж организации.

12. Усовершенствована модель взаимодействия организации с органом государственной власти с целью повышения качества управления, которая дополнена в постоянном цикле обеспечения качества управления организацией формированием эффективных структур управления с применением методики проведения функционального обследования для формирования адаптивной структуры управления органа государственной власти при взаимодействии с организацией.

Направления дальнейших исследований будут связаны с разработкой нормативного и методического инструментария формирования активного поведения субъекта управления как основы применения механизмов проактивного управления в организациях при реализации форм сетевого взаимодействия.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

- ВТК – временный творческий коллектив.
- ГОСТ – государственный стандарт.
- ЕС – Европейский Союз.
- ИИС – интеллектуальная информационная система.
- КМИ – корпоративный менеджмент-инкубатор.
- КСО – корпоративная социальная ответственность.
- МСП – малое и среднее предпринимательство.
- НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.
- НСП – нормативная система показателей.
- ОДИ – организационно-деятельностные игры.
- СНГ – Содружество Независимых Государств.
- СТО – стандарт организации.
- США – Соединенные Штаты Америки.
- ТУ – технические условия.
- ЦДПО – Центр дополнительного профессионального образования.
- ЭИС – экономическая информационная система.
- AA 1000 SES – AA1000 Stakeholder Engagement Standard.
- BSC – Balanced Scorecard.
- СММИ – Capability Maturity Model Integrated.
- CRM-система – Customer Relationship Management.
- EFQM – European Foundation for Quality Management.
- ICB – Individual Competence Baseline.
- IDEF – Integration Definition.
- IPMA – International Project Management Association.
- ISO – International Organization for Standardization.
- KPI – Key Performance Indicator.
- MBA – Master of Business Administration.
- PMBoK – Project Management Body of Knowledge.
- SA 8000 – Social Accountability 8000.
- SMART-технология – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound.
- TQM – Total Quality Management.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джордж, С. Всеобщее управление качеством. TQM: Стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж, А. Ваймерскирх. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 253 с.
2. Жадан, А.В. Внедрение концепции всеобщего менеджмента качества организациями в условиях ограниченных ресурсов / А.В. Жадан, М.В. Пилипенко // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 21: Инновационные подходы к формированию экономических моделей развития. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2021. – С. 74-81.
3. Каблашова, И.В. Применение концепции тотального менеджмента качества в системе управления предприятием / И.В. Каблашова // ЭКОНОМИНФО. – 2017. – № 3. – С. 33-42.
4. Карпушова, С.Е. Управление качеством: учеб.-метод. пособ. / С.Е. Карпушова; Себряковский филиал гос. образоват. учреждения высш. проф. образования «ВолгГАСУ». – Михайловка: Изд-во Себряковский филиал ВолгГАСУ, кафедра ЭиФ, 2010. – 60 с.
5. Качалов, В.А. Практическое применение методологии TQM на предприятиях / В.А. Качалов // Стандарты и качество. – 2014. – № 10. – С. 58-64.
6. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лapidус. – М: Типография «Новости», 2002. – 432 с.
7. Лapidус, В.А. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) в экономических условиях России / В.А. Лapidус // Управление качеством. – 2017. – № 8. – С. 6-12.
8. Новокупова, И.Н. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом / И.Н. Новокупова, Ш.З. Мехдиев // Вестник евразийской науки. – 2016. – №1 (32). – С. 35-47.

9. Сыроежин, И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И.М. Сыроежин. – М.: Экономика, 1980. – 192 с.
10. Свиткин, М. От менеджмента качества – к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? / М. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 1. – С. 74.
11. Винокуров, В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В. Винокуров, А. Винокуров // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. – С. 84-90.
12. Винокуров, В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 9-19.
13. Братченко, С.А. Качество управления и результативность в практике государственного управления (на примере управления государственными программами) / С. А. Братченко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 10-1. – С. 247-260.
14. Горчакова, Е.Н. Качество управления: культура, структура, контроль / Е.Н. Горчакова // Стандарты и качество. – 2019. – № 4. – С. 78-82.
15. Гукасян, З.О. Теоретические аспекты оценки качества управления и организации управленческого учета / З.О. Гукасян // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2012. – Вып. 2. – С. 228-233.
16. Карпов, Д.М. Качество государственного и муниципального управления: новый подход к определению понятия / Д.М. Карпов // Державинский форум. – 2020. – Т. 4. № 14. – С. 40-45.
17. Королев, В.И. Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения / В.И. Королев // Управленческие науки. – 2017. – № 1. – С. 69-74.
18. Королев, В.И. Перспективы российского менеджмента: переход к новому качеству / В.И. Королев, Е.Н. Королева // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 105-107.
19. Королев, В.И. Современная парадигма управления фирмой в

контексте мирового опыта / В.И. Королев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – № 5. – С. 30-35.

20. Родионов, А.В. Применение информационных систем в процессах обеспечения качества управления организациями / А.В. Родионов // Новое в экономической кибернетике: сборник научных трудов. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2022. – № 2. – С. 40-49.

21. Сватова, Ю.С. Качество управления и качество жизни: связи и последствия / Ю. С. Сватова // Менеджмент качества. – 2018. – № 3. – С. 202-208.

22. Тарский, М.О. Качество управления организацией: исследование определения [Электронный ресурс] / М.О. Тарский // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 11. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74229>. – Дата обращения: 15.02.2022. – Загл. с экрана.

23. Тарский, М.О. Стейкхолдер-менеджмент как инструмент повышения качества управления организацией [Электронный ресурс] / М.О. Тарский, Е.Г. Першина, Г.А. Подзорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 10 (70). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholder-menedzhment-kak-instrument-povysheniya-kachestva-upravleniya-organizatsiy/viewer>. – Дата обращения: 10.12.2021. – Загл. с экрана.

24. Тверская, И.В. Качество управления предприятием – важное стратегическое направление инновационной экономики / И.В. Тверская, Л.А. Саргсян // Век качества. – 2016. – № 1. – С. 20-28.

25. Хромов, Н.И. Оценка качества управления в органах государственной власти / Н.И. Хромов // Экономика и социум. – 2022. – № 9 (100). – С. 740-744.

26. Беганская, И.Ю. Понятие и генезис корпоративной социальной ответственности / И.Ю. Беганская, В.К. Морозова, В.В. Меликова // Наука и практика регионов. – 2021. – № 2 (23). – С. 69-74.

27. Братковский, М.Л. Компетентностный подход к профессиональной подготовке государственных служащих / М.Л. Братковский // Сборник научных

работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 9-15.

28. Ващенко, Н.В. Менеджмент качества образовательных услуг как основа повышения конкурентоспособности образовательной организации / Н.В. Ващенко, А.В. Гончарова // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 133-138.

29. Дорофиев, В.В. Научное обеспечение современного государственного управления / В.В. Дорофиев // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 2: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 15-20.

30. Лаврентьев, Г.В. Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов: учеб. пособ.: [Ч. 2] / Г.В. Лаврентьев, Н.Б. Лаврентьева, Н.А. Неудахина; Федеральное агентство по образованию, Алтайский гос. ун-т, Алтайский гос. технический ун-т им. И.И. Ползунова. – [2-е изд., доп.]. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2009. – 232 с.

31. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 4 (4). – С. 80-83.

32. Кондрачук, О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия / О.Е. Кондрачук // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 1. – Часть 2. – С. 55-58.

33. Костровец, Л.Б. Роль корпоративной социальной ответственности в развитии современных организаций / Л.Б. Костровец, С.В. Чернобаева // Менеджер. – 2022. – № 2 (100). – С. 127-132.

34. Чернецкий, В.Ю. Коучинг – основа эффективной работы менеджера организации / В.Ю. Чернецкий, Р.В. Ободец, Я.В. Ободец // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 195-203.

35. Тисунова, В.Н. Использование информационных технологий при различных стилях управления в сфере высшего образования / В.Н. Тисунова // Менеджер. – 2019. – № 4 (90). – С. 144-149.

36. Тисунова, В.Н. Управление социально-психологическим климатом в коллективе как средство улучшения управленческих коммуникаций и обеспечения экономической безопасности организации / В.Н. Тисунова, Ю.В. Грибанова, Д.Н. Кравцов // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2018. – Т. 3. – № 2. – С. 29-37.

37. Уткин, В.Б. Информационные системы в экономике: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» / В.Б. Уткин, К.В. Балдин. – 6-е изд., испр. – Москва: Академия, 2012 (Саратов: Саратовский полиграфкомбинат). – 282 с.

38. Белоусов, К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4 (44). – С. 120-123.

39. Белоусов, К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4. – С. 418-422.

40. Болдырев, А.П. Современные требования к управленческой деятельности рыночного менеджмента / А.П. Болдырев // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2018. – № 12 (18). – С. 31-36.

41. Гаценко, Л.В. Теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров): история развития и проблемные вопросы для дальнейших исследований / Л.В. Гаценко // Водный транспорт. – 2016. – Вып. 1. – С. 156-160.

42. Donaldson, T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications / T. Donaldson, L.E. Preston // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – № 1. – P. 65-91.

43. Игумнов, О.А. Теоретические аспекты генезиса концепции корпоративной социальной ответственности / О.А. Игумнов. // Научные ведомости Белгородского государственного ун-та. (Серия: История. Политология. Экономика. Информатика). – 2012. – Вып. № 7-1. – Т. 22. – С. 74-83.

44. Clarkson, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance / M.B.E. Clarkson // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20. – № 1. – P. 92-117.
45. Кузьмин, С.С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий / С.С. Кузьмин. // *Российское предпринимательство*. – 2011. – № 8. – Вып. 1 (189). – С. 58-62.
46. Кузьмин, С.С. Теоретические аспекты взаимодействия фирмы со стейкхолдерами [Электронный ресурс] / С.С. Кузьмин. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2011/Economics/6_89649.doc.htm. – Дата обращения: 12.02.2020. – Загл. с экрана.
47. Post, J.E. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organisational Wealth* / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford: Stanford University Press, 2002. – 376 p.
48. Рыбак, А.И. Управление заинтересованными сторонами в проектном менеджменте: монография / А.И. Рыбак, И.Б. Азарова. – Одесса: ОГАСА, 2017. – 145 с.
49. Sciarelli, M. Network Approach and Stakeholder Management / M. Sciarelli, M. Tani. // *Business Systems Review*. – 2013. – Vol. 2. – Issue 2. – P. 175-190.
50. Figge, F. What Is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into Benchmarking Tool / F. Figge, S. Schaltegger. – Lüneburg / Geneva / Paris: University of Lüneburg / Pictet / in association with United Nations Environment Program (UNEP), 2000. – 59 p.
51. Финогеева, А.И. Формирование механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Финогеева Анастасия Игоревна; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2019. – 208 с.
52. Friedman, A.L. *Stakeholders: theory and practice* / A.L. Friedman, S. Miles. – Oxford University Press, 2006. – 362 p.
53. Freeman, R.E. *A New Approach to CSR: Company Stakeholder*

Responsibility / R.E. Freeman, S.R. Velamuri // *Corporate Social Responsibility*. – London: Palgrave Macmillan, 2006. – P. 9-23.

54. Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

55. Frooman, J. Stakeholder influence strategies / J. Frooman // *Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24, № 2. – P. 191-205.

56. Якубов, Б.А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Якубов Бекир Айярович; Новгородский государственный ун-т имени Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2014. – 180 с.

57. Кретьова, А.В. Теоретические взгляды на сущность и развитие управления / А.В. Кретьова // *Менеджер*. – 2019. – № 1 (87). – С. 155-161.

58. Афанасьев, В.Я. Теория менеджмента: учеб. и практ. для акад. бакалавриата / под ред. В. Я. Афанасьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 665 с.

59. Вольская, Е.М. Теоретические взгляды на развитие науки управления: первый этап / Е.М. Вольская // *Экономика строительства и городского хозяйства*. – 2014. – Т. 10, № 3. – С. 213-218.

60. Вольская, Е.М. Теоретические взгляды на развитие науки управления: второй и третий этап / Е.М. Вольская // *Экономика строительства и городского хозяйства*. – 2016. – Т. 12, № 2. – С. 69-74.

61. Журавлева, И.И. Формирование и развитие менеджмента / И.И. Журавлева // *Бизнес-образование в экономике знаний*. – 2017. – № 1. – С. 38-44.

62. Запара, Л.А. Основные подходы к управлению: эволюция и перспективы / Л.А. Запара // *АГРОМИР*. – 2015. – № 20. – С. 16-22.

63. McGrath, R.G. Management's Three Eras: A Brief History [Электронный ресурс] / R.G. McGrath // *Harvard Business Review*. – July 30, 2014. – Режим доступа: <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>. – Дата обращения: 24.12.2018. – Загл. с экрана.

64. Olum, Y. *Modern Management Theories and Practices* [Электронный

ресурс] / Y. Olum. – 2004. – 25 p. – Режим доступа: loc.llas.ac.uk/lob/1510/standalone/theories.pdf. – Дата обращения: 26.11.2018. – Загл. с экрана.

65. Пономарев, М.А. Некоммерческие организации: сущность, формы, критерии и модели управления: монография / М.А. Пономарев. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Фонд науки и образования», 2015. – 210 с.

66. Rana, Md. Masud Contemporary Theory of Management: A Comparative Study on Quantitative Approach, System Approach and Contingency Approach / Md. Masud Rana, Md. Julfikar Ali, Akash Saha // International Journal of Business and Management Invention. – May. 2016. – Volume 5. Issue 5. – P. 14-22.

67. Hodgetts, R.M. Management: theory, process, and practice / R.M. Hodgetts. – London: W.B. Saunders, 1975. – 603 p.

68. Адизес, И. На пороге управленческой революции [Электронный ресурс] / И. Адизес // Harvard Business Review – Россия. – 16 февраля 2017. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>. – Дата обращения: 30.11.2018. – Загл. с экрана.

69. Хэмел, Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас / Г. Хэмел. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320 с.

70. Семина, К.С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0 / К.С. Семина // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. – № 4 (2). – С. 434-442.

71. Кретьева, А.В. Трансформация управления организацией в условиях перехода к новой экономике / А.В. Кретьева // Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы III международ. науч.-практ. конф., 20 ноября 2019, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 37-40.

72. Модебадзе, Н.П. Инновационная экономика в свете современных теорий общественного развития [Электронный ресурс] / Н.П. Модебадзе, Б. Бифова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 10 (82). – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsionnaya-ekonomika-v-svete-sovremennyh-teoriy-obschestvennogo-razvitiya>. – Дата обращения: 24.09.2019. – Загл. с экрана.

73. Аврамчук, Л.В. Роль и место управления персоналом в системе управления организацией / Л.В. Аврамчук // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 4. – С. 177-187.

74. Гурий, П.С. Новые формы систем управления организациями региона: ставка на социальные аспекты методов управления персоналом / П.С. Гурий, С.Н. Малахай // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 13: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 252-256.

75. Жукова, Е.В. Внедрение функций управления ESG-рисками в систему управления организацией / Е.В. Жукова // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 1. – С. 24-30.

76. Мирошниченко, М.А. Система управления организации на основе концепции «организация, сфокусированная на стратегию» / М.А. Мирошниченко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2010. – № 61. – С. 211-223.

77. Тагирова, О.А. Роль финансового менеджмента в системе управления организацией / О.А. Тагирова, А.А. Голов // Наука и Образование. – 2021. – Т. 4. – № 2. – С. 33-44.

78. Цзан, Х. Эффективность корпоративного управления в системе управления организацией / Х. Цзан, В.В. Копылов // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике: материалы X международ. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 18 декабря 2016 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 160-164.

79. Система управления в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pmservices.ru/consulting/sistema-upravleniya-organizacii/>. – Дата обращения: 15.04.2022. – Загл. с экрана.

80. Структура системы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://en.ppt-online.org/134340>. – Дата обращения 15.04.2022. – Загл. с

экрана.

81. Егорова, А.А. Особенности формирования инновационной экономики / А.А. Егорова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2005. – С. 21-26.

82. Решетняк, Т.И. Управление предприятием в новой экономике: объекты и способы / Т.И. Решетняк // Научный вестник Полтавского университета экономики и торговли. – 2013. – № 5 (61). – С. 126-130.

83. Инновационная экономика: теоретические и практические аспекты: монография. Вып. 1 / Масленников Е.И., Кузнецов Э.А., Сафонов Ю.М., Филиппова С.В. и др. / под ред. д.э.н., доц. Е.И. Масленникова. – Херсон: Гринь Д.С., 2016. – 854 с.

84. Муромцев, В.В. Новая парадигма управления в сложных организационных системах (Введение в информационный менеджмент) / В.В. Муромцев // Экономический журнал. – 2013. – № 4 (32). – С. 143-150.

85. Кретьова, А.В. Теоретические подходы к стратегическому управлению развитием предприятия / Е.В. Курипченко, А.В. Кретьова // Менеджер. – 2018. – № 3 (85). – С. 161-167.

86. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф; [пер. с англ. О. Литун]. – Москва [и др.]: Питер, 2009. – 342 с.

87. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.

88. Минцбер, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.

89. Портер, М. Конкуренция / М. Портер; [пер. с англ. О.Л. Пелявского и др.]. – М. [и др.]: Вильямс, 2005. – 602 с.

90. Ткаченко, В.Г. Актуальные вопросы системы управления хозяйственным комплексом Луганской Народной Республики: монография / В.Г. Ткаченко, В.И. Богачев, В.Г. Пеннер и др. – Луганск: Промпечать, 2016. – 340 с.

91. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации:

учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд III. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

92. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

93. Шершнева, З.Е. Стратегическое управление: учеб. пособ. / З.Е. Шершнева, С.В. Оборская. – К.: КНЭУ, 1999. – 384 с.

94. Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика: монография / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.

95. Pearce, J.A. Strategic Management / J.A. Pearce, R.V. Jr. Robinson // 2nd ed. – Homewood, Ill: Richard D. Irvin, 1985. – 272 p.

96. Карлоф, Б. Деловая стратегия: [Концепция. Содержание. Символы] / Б. Карлоф: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.

97. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

98. Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учеб. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 1998. – 321 с.

99. Кадыров, М.С. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса / М.С. Кадыров // Вестник ТИСБИ. – 2000. – № 2. – С. 36-40.

100. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001. – 528 с.

101. Bowen, R.H. Social Responsibilities of the Businessman / R.H. Bowen. – New York: Harper&Row, 1953. – 154 p.

102. Гантт, Г. Организация труда. Размышления американского инженера об экономических последствиях мировой войны / Г. Гантт. – М.: Изд. ВСНХ, 1923. – 215 с.

103. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13. – P. 3.

104. Дамбовская, А.А. Ключевое направление корпоративной социальной

политики / А.А. Дамбовская // Российское предпринимательство. – 2014. – № 20 (266). – С. 215-225.

105. Колот, А. Корпоративная социальная ответственность и аудит как современные институты и технологии социального развития / А. Колот // Украина: аспекты труда. – 2010. – № 3. – С. 3-9.

106. Шемяков, А.Д. Государственное управление социальным диалогом: проблемы и пути решения: монография / А.Д. Шемяков, М.Л. Братковский. – Донецк: «ВИК», 2010. – 205 с.

107. Ватлин, А.А. Менеджмент корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивого развития организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ватлин Александр Андреевич; ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина». – Тамбов, 2015. – 194 с.

108. Henriques, A. The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR / A. Henriques, J. Richardson. – London: Earthscan, 2004. – 186 p.

109. Демидов, Е.Е. Корпоративная социальная ответственность: сообразим на троих [Электронный ресурс] / Е.Е. Демидов, М.И. Николаева // Корпоративный менеджмент. – 28.09.2009. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/anticrisis/macroeconomics/government_program/csr.shtml. – Дата обращения: 10.03.2019. – Загл. с экрана.

110. Кретьова, А.В. Развитие корпоративной социальной ответственности в Украине с участием государства: механизм взаимодействия / А.В. Кретьова, Н.В. Березовская // Совершенствование механизмов государственного управления социально-экономическим развитием предприятий и отраслей экономики: сборник научных работ / ДонГУУ. – Донецк: ООО «Технопак», 2011. – Т. XII. – (Серия «Государственное управление»; вып. 194). – С. 121-131.

111. Кретьова, А.В. Формирование институциональной среды развития механизма реализации социальной ответственности / П.А. Климова, А.В. Кретьова // Менеджер. – 2016. – № 4 (78). – С. 258-263.

112. Введение в институциональную экономику: учеб. пособ. по

специальности «Менеджмент орг.» / [акад. РАН, д.э.н., проф. Д.С. Львов и др.]; под ред. акад. РАН Д. С. Львова. – М.: Экономика, 2005 (ОАО Тип. Новости). – 638 с.

113. Фролова, Е.А. Институциональная система социальной ответственности экономических субъектов / Е.А. Фролова // JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований). – 2015. Т. 7. № 4. – С. 101-111.

114. Киварина, М.В. Эволюция взаимодействия властных и предпринимательских структур в российской экономике: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Киварина Мария Валентиновна; ФГБОУ ВПО «Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого». – Великий Новгород, 2014. – 348 с.

115. Костин, А.Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие / А.Е. Костин. – М.: Институт устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации / Центр экологической политики России, 2013. – 80 с.

116. Кретьева, А.В. Роль государства в развитии корпоративной социальной ответственности в Украине / А.В. Кретьева // Механизмы и методы управления социально-экономическим развитием предприятий и отраслей экономики: всеукр. науч.-практ. интернет-конф.: материалы конф., г. Донецк, 3 апреля 2012 г., ДонГУУ / под ред. Поважного А.С. – Донецк: ООО «Технопарк», 2012. – С. 23-26.

117. Кретьева, А.В. Развитие системы управления социальной ответственностью предприятий с участием общественных объединений / А.В. Кретьева, В.В. Титаренко // Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития: сб. материалов IV международ. науч.-практ. конф. (г. Алчевск, 28-29 ноября 2017 г.). – Алчевск: Изд-во «Ноулидж» (Луганск), 2017. – С. 194-197.

118. Тюменцева, О.В. Профсоюзы в системе социального партнерства / О.В. Тюменцева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2012. – № 1. – С. 158-161.

119. Петрое, О. Теория социального партнерства и ее влияние на развитие

концепции социального диалога / О. Петрое // Вестник НАГУ. – 2012. – Вып. 4. – С. 234-243.

120. Климова, П.А. Концепция социального партнерства как форма институционального обеспечения устойчивого социально-экономического развития / П.А. Климова // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 4 (74). – С. 199-206.

121. Булеев, И.П. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика: монография / И.П. Булеев, Н.Ю. Брюховецкая, Е.В. Черных. – Донецк: ИЭП НАН Украины, ДонУЕП, 2008. – 137 с.

122. Аксенова, И.Г. Роль профсоюзов в формировании и развитии социальной ответственности российского бизнеса: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / Аксенова Ирина Георгиевна; Акад. труда и социал. отношений. – Москва, 2004. – 28 с.

123. Черных, Е.В. Управление социальной ответственностью на крупных предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Черных Елена Викторовна. – Донецк, 2012. – 26 с.

124. О профессиональных союзах [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 65-ІНС от 29.06.2015 [принят Постановлением Народного Совета 29 июня 2015 г.: по состоянию на 02.10.2021 г.]. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-professionalnyh-soyuzah/>. – Дата обращения: 02.10.2021 г. – Загл. с экрана.

125. Шемяков, А.Д. Профсоюзы в условиях строительства новой государственности и их роль в развитии системы общественного контроля / А.Д. Шемяков // Менеджер. – 2019. – № 1 (87). – С. 82-92.

126. Шемяков, А.Д. Факторы влияния и методические подходы, обеспечивающие развитие профсоюзов в условиях строительства новой государственности / А.Д. Шемяков // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы IV международ. науч. конф., Донецк, 29-31 октября 2019 г. / Под общ. ред. С.В. Беспаловой. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. – С. 361-364.

127. Конти, Т. Пересмотр концепций качества и ценности с целью создания основы для лучшей конвергенции между менеджментом качества и системным мышлением [Электронный ресурс] / Т. Конти. – Режим доступа: <https://www.quality.eur.ru/MATERIALY13/pkk.htm>. – Дата обращения: 22.03.2021. – Загл. с экрана.

128. Результаты по запросу «Качество» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/search?qs=quality&years=2017%2C2022%2C2021%2C2020%2C2019%2C2018&lastSelectedFacet=years>. – Дата обращения: 15.01.2022. – Загл. с экрана.

129. Результаты по запросу «Качество управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/search?qs=quality%20of%20management&years=2022%2C2021%2C2020%2C2019%2C2018%2C2017&lastSelectedFacet=years>. – Дата обращения: 15.01.2022. – Загл. с экрана.

130. Жадан, А.В. Управление качеством: учеб. пособ. / А.В. Жадан, А.В. Кротова. – Донецк: ООО «Технопак», 2011. – 184 с.

131. Гончаров, В.Н. Теоретические подходы к определению понятия «качество» / В.Н. Гончаров, В.В. Колесникова, И.В. Ширяева // ЭКОНОМИНФО. – 2015. – № 23. – С. 53-57.

132. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М. Экономика, 1986. – 472 с.

133. Салимова, Т.А. Современные подходы к определению содержания категории «качество» [Электронный ресурс] / Т.А. Салимова. – Режим доступа: https://www.quality.eur.ru/MATERIALY10/modern_quality.htm. – Дата обращения: 10.05.2021. – Загл. с экрана.

134. Кросби, Ф. Принципы качества [Электронный ресурс] / Ф. Кросби; Перевод Д.С. Дранишникова. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/crosby2.pdf>. – Дата обращения 15.02.2022. – Загл. с экрана.

135. ИСО 8402-94 «Управление качеством и обеспечение качества – Словарь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forpm.ru/uploads/iso-8402-94.pdf>. – Дата обращения: 23.12.2020. – Загл. с экрана.

136. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (Quality management systems – Fundamentals and vocabulary). – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. – 61 с.

137. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (ISO 9000:2015 «Quality management systems – Fundamentals and vocabulary», IDT). – М.: Стандартиформ, 2015. – 48 с.

138. Елин, А.В. Эволюция понимания категории «качество» как атрибута в системах управления [Электронный ресурс] / А.В. Елин, И.Е. Елина, Р.Е. Макарюк. – Режим доступа: https://www.quality.eur.ru/MATERIALY15/evaluation_quality.htm. – Дата обращения: 15.01.2022. – Загл. с экрана.

139. Смирнов, С.А. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг / С.А. Смирнов, В.С. Лавров // Вестник СПбГУ. – 2008. – Сер. 5. – Вып. 4. – С. 136-140.

140. Evans, J.R. The Management and Control of Quality / J.R. Evans, W.M. Lindsay. – 4th ed. – South Western College Publishing, 1999. – 838 p.

141. Garvin, D.A. Managing quality: The strategic and competitive edge / D.A. Garvin. – London, New York: The Free press, 1988. – 319 p.

142. Салимова, Т.А. Управление качеством: учеб. / Т.А. Салимова. – 2е изд., стер. – М.: Издательство «ОмегаЛ», 2008. – 414 с.

143. ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internet-law.ru/gosts/gost/54315>. – Дата обращения: 22.03.2021. – Загл. с экрана.

144. Кабаева, З.К. Понятие и функции государственной и муниципальной услуги / З.К. Бабаева // Известия Саратовского университет. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2016. – Т. 16, вып. 1. – С. 113-120.

145. Понкин, И.В. Понятие публичных услуг / И.В. Понкин // Вестник Омского университета. Серия «Право». – 2014. – № 1 (38). – С. 134-138.

146. Солдаткин, А.А. Теоретико-методологические основы повышения качества управления микроэкономической системой: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Солдаткин Андрей Александрович; ФГОУ ВПО «Поволжская академия государственной службы имени П.А. Столыпина». – Саратов, 2006. – 23 с.

147. Разумов-Раздолов, К. От качества продукции к качеству управления / К. Разумов-Раздолов // Стандарты и качество. – 2009. – № 3. – С. 84-87.

148. Лала, Е.Н. Оценка качества системы управления предприятием: монография / Е.Н. Лала. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 165 с.

149. Крысова, Е.В. Качество управления: границы ценности и смысла / Е.В. Крысова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2017. – № 7 (81). – С. 102-104.

150. Кретьова, А.В. Качество управления – основа функционирования организации в условиях формирования инновационной экономики / А.В. Кретьова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 15: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 190-194.

151. Кретьова, А.В. Качество управления как фактор устойчивого развития предприятия / А.В. Кретьова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы международ. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2017, г. Донецк. Секция 3: Повышение эффективности управленческой деятельности предприятий ДНР / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 106-108.

152. Балакина, Н.Г. «Качество управления» как научная категория [Электронный ресурс] / Н.Г. Балакина // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2006. – № 13. – Режим

доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_12898047_87721078.pdf. – Дата обращения: 10.12.2021. – Загл. с экрана.

153. Колношенко, В.И. Менеджмент и управление: общее и особенное / В.И. Колношенко // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2018. – № 5. – С. 36-43.

154. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2015 «Quality management systems – Requirements», IDT). – М.: Стандартинформ, 2015. – 24 с.

155. Гагарина, М.В. Смена парадигмы управления. Подходы к новому пониманию менеджмента, основанные на теории 2с-систем / М.В. Гагарина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2015. – № 2. – С. 71-79.

156. Герасимов, Б.Н. Методология управления: основания, предпосылки, содержание / Б.Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 12. – С. 18-23.

157. Третьякова, Е.П. Генезис представлений о сущности технологий управления [Электронный ресурс] / Е.П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4 (12). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-predstavleniy-o-suschnosti-tehnologiy-upravleniya/viewer>. – Дата обращения: 10.02.2019. – Загл. с экрана.

158. Грубич, Т.Ю. Процесс управления в организации [Электронный ресурс] / Т.Ю. Грубич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 114. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-upravleniya-v-organizatsii/viewer>. – Дата обращения: 20.01.2019. – Загл. с экрана.

159. Холодкова, К.С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления [Электронный ресурс] / К.С. Холодкова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 5 (61). – С. 213-221. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404>. – Дата обращения: 20.01.2019. – Загл. с экрана.

160. Цветков, В.Я. Эволюция управления качеством / В.Я. Цветков //

Образовательные ресурсы и технологии. – 2017. – № 1 (18). – С. 64-71.

161. Льянова, С.А. Система менеджмента качества в органах государственной и муниципальной власти / С.А. Льянова, Ф.А. Колоева // Финансовая экономика. – 2020. – № 3. – С. 277-279.

162. Непейвода, С.Н. Разработка стандартов качества муниципальных услуг как элемент внедрения системы менеджмента качества / С.Н. Непейвода // Экономические науки. – 2009. – № 12 (61). – С. 224-227.

163. Tarasova, T.S. Total control over the quality of the state (municipal) services in Russia / T.S. Tarasova // Advanced Studies in Science: Theory and Practice: The Collection of Scholarly Papers. – London: ООО «Глобальное партнерство по развитию научного сотрудничества», 2016. – Vol. V. – P. 26-28.

164. Rudnev, A.V. Creation of supply chain management aimed at improving the quality and accessibility of municipal services / A.V. Rudnev, I.A. Duborkina, N.A. Barmenkova, A.N. Boyko, L.D. Sanginova // International Journal of Supply Chain Management. – 2020. – Vol. 9. – № 3. – P. 770-777.

165. Земскова, И.А. Качество обслуживания государственными органами как основной элемент системы управления качеством государственных услуг / И.А. Земскова // Наука и общество. – 2020. – № 1 (36). – С. 73-79.

166. Рогачева, Н.И. Внедрение системы бенчмаркинга в деятельность органов государственной власти / Н.И. Рогачева, А.Ю. Гончаров // Регион: системы, экономика, управление. – 2009. – № 1 (4). – С. 73-80.

167. Шамахов, В.А. Современные инструменты мониторинга эффективности и результативности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в Российской Федерации на региональном и местном уровнях [Электронный ресурс] / В.А. Шамахов // Экономика качества. – 2014. – № 4 (8). – Режим доступа: <http://eq-journal.ru/pdf/08/Шамахов.pdf>. – Дата обращения: 20.02.2020. – Загл. с экрана.

168. Елисеенко, В.Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / В.Ф. Елисеенко, К.И. Головщинский // Вопросы государственного и муниципального управления. –

2008. – № 2. – С. 118-130.

169. Поршнева, А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / А.Г. Поршнева // Элитариум. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/kachestvo_menedzhmenta/. – Дата обращения: 12.02.2022. – Загл. с экрана.

170. Даллакян, С.А. Сущность и особенности японского экономического чуда [Электронный ресурс] / С.А. Даллакян // ResearchGate. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/342183863_Susnost_i_osobennosti_aponskog_o_ekonomiceskogo_cuda. – Дата обращения: 15.02.2022. – Загл. с экрана.

171. Мозебах, В.А. Японское «экономическое чудо»: сущность и подходы к пониманию / В.А. Мозебах // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия История. Международные отношения. – 2018. – Т. 18, вып. 4. – С. 495-500.

172. Кретьова, А.В. Концепции социально-экономического управления предприятием на основе взаимодействия с заинтересованными сторонами / А.В. Кретьова // Проблемы развития современной экономики и права: материалы VI международ. науч.-практ. конф. (г. Каменск-Шахтинский, 17 ноября 2015 г.) в 2-х томах. Т. 1. – Каменск-Шахтинский: Изд-во «Ноулидж», 2015. – С. 126-128.

173. Кретьова, А.В. Трансформация подходов к управлению взаимодействием предприятия с заинтересованными сторонами / А.В. Кретьова // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 166-174.

174. Вашакмадзе, Т.Т. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений / Т.Т. Вашакмадзе, Э.Г. Мартиросян, А.А. Сергеева // Корпоративные финансы. – 2013. – № 2 (26). – С. 81-89.

175. Гусева, Ю.Ю. Динамический анализ методов и инструментальных средств управления заинтересованными сторонами проектов / Ю.Ю. Гусева, А.С. Мартыненко, И.В. Чумаченко // Управление развитием сложных систем. – 2018. – № 34. – С. 27-36.

176. Моргунова, Р.В. Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий / Р.В. Моргунова // Бизнес в экономике. – 2009. – № 5. – С. 344-348.

177. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности (ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility», IDT). – Москва: Стандартинформ, 2014. – 115 с.

178. AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015 [Электронный ресурс] // AccountAbility. – 2015. – 40 р. – Режим доступа: <http://www.accountability.org/images/content/8/7/875/AA1000SES%202015.pdf>. – Дата обращения: 12.03.2020. – Загл. с экрана.

179. Перегудов, С.П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семенов; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. – М.: Прогресс-Традиция, 2008. – 447 с.

180. Грекова, Г.И. Корпоративное гражданство: концептуализация понятия и этапы формирования / Г.И. Грекова, А.В. Кузьмин // Вестник Института экономики и управления НОВГУ. – 2012. – № 1. – С. 12-20.

181. Салимова, Т.А. Инструментарий оценки устойчивого развития организации / Т.А. Салимова, Д.Д. Гудкова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 5. – С. 151-160.

182. Фримен, Э. Авторитетное мнение [Электронный ресурс] / Э. Фримен // Журнал «Санкт-Петербургский университет». – 8 октября 2010 г. – № 13 (3820). – Режим доступа: <http://journal.spbu.ru/?p=2619>. – Дата обращения: 12.04.2019. – Загл. с экрана.

183. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2004. – № 2 (16). – С. 51-68.

184. Кротова, А.В. Управление взаимодействием предприятия со стейкхолдерами на основе учета их интересов / А.В. Кротова, В.В. Титаренко, Д.Г. Головки // Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленного региона: материалы II международ. науч.-практ. интернет-конф., г. Донецк, 17 марта 2016 г., ГОУ ВПО ДонГУУ / под ред. А.В. Жадана. – Донецк: ГОУ ВПО ДонГУУ, 2016. – С. 67-70.

185. Кротова, А.В. Современные подходы к классификации

заинтересованных сторон производственного предприятия / А.В. Кретова // Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 17 ноября 2020 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 41-44.

186. Agle, B.R. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience? Corporative Performance and CEO Values / B.R. Agle, R.K. Mitchell, J.A. Sonenfeld // Academy of Management Journal. – 1999. – Vol. 42, № 5. – P. 507-525.

187. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по взаимодействию со стейкхолдерами. Выпуск 2. (пер. с англ.). – М.: AccountAbility, 2005. – 145 с.

188. Попов, Е.В. Межфирменные сетевые формы организации в системе корпоративного управления / Е.В. Попов, В.Л. Симонова // Экономика региона. – 2009. – № 3. – С. 146-153.

189. Кретова, А.В. Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами как фактор устойчивого развития предприятия / А.В. Кретова, И.Э. Кирсанова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II международ. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 88-90.

190. Бессонов, А.И. Стратегическое управление закупками / А.И. Бессонов, В.А. Копнов // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 5. – С. 34-39.

191. Кретова, А.В. Критерии отбора поставщиков для реализации стратегии партнерского взаимодействия на производственном предприятии / Д.Г. Головкин, А.В. Кретова // Механизмы формирования и развития социально-экономических систем Донецкой Народной Республики: материалы круглого стола, 18 апреля 2017 г., г. Донецк. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 54-56.

192. Добрынин, Н.А. Расширенное предприятие как новая производственная парадигма / Н.А. Добрынин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 5 (67). – С. 28-30.

193. Попков, В.В. Устойчивое экономическое развитие: концептуальные основы теории и практики управления: учебное пособие / В.В. Попков. – М.: Экономика, 2014. – 295 с.

194. Кретова, А.В. Подходы к управлению устойчивым развитием предприятия / А.В. Кретова, А.В. Залужная // Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы II международ. науч.-практ. конф., 15 ноября 2018, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 37-40.

195. Бардасова, Э.В. Управление развитием кадрового потенциала предприятия, как инструмент достижения его устойчивого развития в инновационной экономике / Э.В. Бардасова, М.А. Зотов, А.С. Поникарова // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 1 (15). – С. 192-198.

196. Лепихин, В.В. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предприятия как эколого-социо-экономической системы [Электронный ресурс] / В.В. Лепихин, К.А. Ужегова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13826>. – Дата обращения: 11.10.2018. – Загл. с экрана.

197. Шилова, А.М. Концептуализация понятия «устойчивое развитие промышленного предприятия» / А.М. Шилова // Master's journal. – 2014. – № 2. – С. 287-296.

198. Докукина, А.А. Алгоритм реализации системы устойчивого развития предприятия / А.А. Докукина, О.А. Гришина, Н.Б. Завьялова, Ю.Л. Сагинов // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития: материалы VI Международ. науч.-практ. конф. (21-22 февраля 2014 г.): в 2 кн. – Кн. 2. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2014. – С. 123-130.

199. Кретьова, А.В. Системный подход к управлению устойчивым развитием организации / А.В. Кретьова, И.Э. Кирсанова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня 2019 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 86-88.

200. Бегун, Т.В. Устойчивое развитие: определение, концепция и факторы в контексте моногородов / Бегун Т.В. // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 158-163.

201. Кретьова, А.В. Проблемы управления устойчивым развитием предприятий в Донецкой Народной Республике / А.В. Кретьова, А.В. Залужная // Актуальные проблемы и перспективы развития маркетинга и менеджмента производственных и социальных систем: материалы международ. науч.-практ. конф. 15 ноября 2017 г., г. Донецк / ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 7. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 53-56.

202. Кретьова, А.В. Современное состояние кадрового обеспечения местного самоуправления Российской Федерации / Е.А. Шумаева, А.В. Кретьова // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2017. – Том 13. – № 2. – С. 183-188.

203. Атаманчук, Г. Теория государственного управления: курс лекций / Г. Атаманчук. – М.: Юридическая литература, 1997. – 400 с.

204. Организация государственной власти в России и зарубежных странах: учеб.-метод. комплекс / [Авакьян, С.А. и др.]. – М.: Юстицинформ, 2014. – 691 с.

205. Барабашев, Г.В. Местное самоуправление / Г.В. Барабашев. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1996. – 351 с.

206. Васютин, Ю.С. Креативность развития и применения общественно-

политического опыта модернизации / Ю.С. Васютин // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2013. – Вып. 2. – С. 29-40.

207. Кутафин, О.Е. Муниципальное право Российской Федерации / О.Е. Кутафин, В.И. Фадеев. – М.: ТК Велби: Проспект, 2006. – 672 с.

208. Барабашев, А.Г. Государственное управление в России: основные предметные области и тренды научных исследований / А.Г. Барабашев, В.В. Уткина // Вестник Университета. – 2014. – № 16. – С. 5-15.

209. Обухова, Л.А. Кадровое обеспечение государственной службы: критерии оценки, состояние и пути развития / Л.А. Обухова // Вестник КрасГАУ. – 2006. – № 10. – С. 427-431.

210. Спивак, О.А. Кадровое обеспечение системы государственного и муниципального управления / О.А. Спивак // Молодой ученый. – 2020. – № 51 (341). – С. 115-117.

211. Материалы по теме «Кадровое обеспечение местного самоуправления» [Электронный ресурс] // ВСМС / Общероссийская общественная организация Всероссийский совет местного самоуправления. – Москва, 2017. – Режим доступа: http://www.vsmsinfo.ru/proekty_i_programmy/kadrovoe_obespechenie_mestnogo_samoupravleniya. – Дата обращения: 20.05.2017. – Загл. с экрана.

212. Кротова, А.В. Теоретические и методические аспекты обеспечения качества управления организацией: монография / А.В. Кротова. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – 320 с.

213. Кротова, А.В. Критериальная база оценки и повышения качества управления предприятием / А.В. Кротова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2021 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 82-84.

214. Кретьова, А.В. Требования, предъявляемые к обеспечению качества управления организацией / А.В. Кретьова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 26: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 42-49.

215. Разумов-Раздолов, К.Л. Роль мониторинга качества управления в развитии предприятия / К.Л. Разумов-Раздолов // Вестник научно-технического развития. – 2008. – № 9 (13). – С. 53-59.

216. Гусакова, Н. От управления качеством – к качеству управления / Н. Гусакова // Наука и инновации. – 2012. – № 4 (110). – С. 16-19.

217. Щербаков, Д.С. Повышение качества управления наукоемким производством в условиях нового технологического уклада / Д.С. Щербаков // Век качества. – 2011. – № 3. – С. 20-24.

218. Патрушев, В.И. От качества управления – к качеству жизни / В.И. Патрушев // Управление городом: теория и практика. – 2017. – № 2 (25). – С. 3-9.

219. Аринушкина, А.А. Информационные системы мониторинга качества управления образованием и стандарты качества / А.А. Аринушкина // Ученые записки ИИО РАО. – 2011. – № 36. – С. 89-98.

220. Никоненко, З.А. Коммуникативная культура руководителя как средство повышения качества управления образовательным учреждением / З.А. Никоненко // Вестник Приднестровского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 1 (46). – С. 79-84.

221. Баранова, И.В. Мониторинг и оценка качества управления региональными финансами как инструменты публичного управления / И.В. Баранова, Е.Б. Дуплинская // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 4 (99). – С. 60-68.

222. Ерошкина, Л.А. Качество управления финансами: региональный аспект / Л.А. Ерошкина // Финансы. – 2011. – № 11. – С. 3-9.

223. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. – 3-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер: Эксмо, 2013. – 232 с.

224. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория

организации, организационное поведение: учеб. / Колл. авторов; под ред. И.С. Межова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. – 580 с.

225. Овчаров, А.О. Методы экономической науки и проблема моделирования / А.О. Овчаров // Финансы и кредит. – 2014. – № 15 (591). – С. 46-52.

226. Рой, О.М. Методология научных исследований в экономике и управлении: учеб. пособ. для вузов / О.М. Рой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 209 с.

227. Скаржинский, М.И. Методология экономической науки / М.И. Скаржинский, В.В. Чекмарев; Федеральное агентство по образованию Российской Федерации, ГОУ ВПО «Костромской гос. ун-т им. Н.А. Некрасова». – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2006. – 361 с.

228. Федосеев, В.В. Экономико-математические методы и прикладные модели: учеб. пособие для вузов / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, И.В. Орлова и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 327 с.

229. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

230. Береговая, И.Б. Система сбалансированных показателей / И.Б. Береговая, А.А. Морозкин // Молодой ученый. – 2017. – № 2 (136). – С. 361-364.

231. Ставицкая, О.С. КРІ – ключевые показатели эффективности, их виды и применение / О.С. Ставицкая // Проблемы современной науки и образования. – 2018. – № 7 (127). – С. 45-51.

232. Караулов, Н.Н. К вопросу о показателях эффективности бизнес-процессов в управлении на основе процессного подхода // Н.Н. Караулов, А.А. Миролубов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2009. – № 3 (79). – С. 181-186.

233. Спицын, Д.В. Совершенствование процессов управленческого труда в организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Спицын Дмитрий Викторович; ФГОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и

сервича». – Москва, 2010. – 27 с.

234. Кретьова, А.В. Обеспечение качества управления в организации / А.В. Кретьова // Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость: коллективная монография / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»; под общ. ред. Л. Б. Костровец. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – П. 1.4.3. – С. 220-232.

235. Эпоха финансиализации. Коматозный посткапитализм: взгляд экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alex-rozoff.livejournal.com/89138.html>. – Дата обращения: 01.02.2021. – Загл. с экрана.

236. Кретьова, А.В. Трансформация качества управления в условиях действия глобальных рисков / Л.Б. Костровец, А.В. Кретьова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI международ. науч.-практ. конф. к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (Донецк, 2-3 июня, 2022 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 39-42.

237. Шваб, К. Автобиография [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nezavisim.tv/eksperty/503.html>. – Дата обращения: 01.03.2022. – Загл. с экрана.

238. Глобальный менеджмент прогнул, или Мир накануне новой модели управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nezavisim.tv/opinion/15541.html>. – Дата обращения: 10.03.2022. – Загл. с экрана.

239. Амирреза, Н.Г. Кросс-культурная модель управления как фактор формирования эффективной системы управления персоналом / Н.Г. Амирреза // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 11. – С. 94-97.

240. Демиденко, М.А. Модель управления инновационным проектом в контексте общей системы управления предприятием / М.А. Демиденко // Известия Ростовского государственного строительного университета. – 2012. – № 16. – С. 153-154.

241. Межов, С.И. Национальная модель корпоративного управления: системный фактор роста российской экономики / С.И. Межов, И.С. Межов // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 5-15.

242. Мещеров, М.М. Модель управления качеством, основанная на принципах всеобщего управления качеством TQM / М.М. Мещеров // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. № 11 (38). – С. 352-356.

243. Кретова, А.В. Методы оценки качества управления в условиях возникновения глобальных рисков / А.В. Кретова // Менеджер – 2022. – № 1 (99). – С. 103-110.

244. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учеб. 5-е изд., перераб. и доп. / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 536 с.

245. Способы оценки системы управления качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://molotokrus.ru/sposoby-otsenki-sistemy-upravleniya-kachestvom/>. – Дата обращения: 15.05.2021. – Загл. с экрана.

246. Черкасов, Д.А. Разработка методики оценки системы менеджмента качества предприятия с применением квалиметрических методов / Д.А. Черкасов // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2020. – Т. 18. № 1. – С. 63-70.

247. Шабалина, С.Г. Оценка действующей системы менеджмента качества предприятия [Электронный ресурс] / С.Г. Шабалина, Е.С. Артеменко. – Режим доступа: https://www.quality.eur.ru/MATERIALY14/ocenka_SMK.htm. – Дата обращения: 15.06.2021. – Загл. с экрана.

248. Меркушова, Н.И. Анализ подходов к оценке результативности систем менеджмента качества в организациях / Н.И. Меркушова // Проблемы современной экономики: материалы I Международ. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 127-129.

249. Премии качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.quality.eur.ru/MATERIALY/premii.html>. – Дата обращения: 15.06.2021. – Загл. с экрана.

250. Салимова, Т.А. Национальные и региональные премии в области качества: модели и механизм реализации / Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 4. – С. 30-40.

251. Чернова, О.А. Сравнительный анализ премий в области качества / О.А. Чернова, С.А. Бростилов // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». – 2010. – Т. 2. – С. 199-200.

252. Премия Правительства РФ в области качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/special/>. – Дата обращения: 13.02.2021. – Загл. с экрана.

253. Прайс, К. Больше, чем эффективность: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / К. Прайс, С. Келлер – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с.

254. Гайсина, А.В. Социально-экономические системы и их типы / А.В. Гайсина, В.К. Нусратуллин // Экономические науки. – 2018. – № 10 (167). – С. 7-11.

255. Поддерегина, Л.И. Сущность и структура социально-экономической системы общества / Л.И. Поддерегина // Вестник БНТУ. – 2007. – № 4. – С. 72-79.

256. Меренков, А.В. Какой специалист востребован на рынке труда: мнение работодателей и студентов / А.В. Меренков, В.С. Шаврин // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 1 (95). – С. 94-103.

257. Титаренко, В.В. Интеграция бизнеса, науки и образования как особая модель социального партнерства / В.В. Титаренко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня 2019 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 162-164.

258. Мохначев, С.А. Интеграция образования, науки и бизнеса: тенденции на мезоуровне / С.А. Мохначев, К.С. Мохначев, Н.П. Шамаева // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 3-3. – С. 707-711.

259. Поправка, И. Сотрудничество бизнеса с вузами: возможности для обеих сторон / И. Поправка // Управление персоналом – Украина. – 2014. – № 2. – С. 28-29.

260. Иванов, О.Б. Национальные проекты России: региональное измерение / О.Б. Иванов, Е.М. Бухвальд // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2019. – № 1. – С. 37-53.

261. Митрофанова, И.В. Национальные проекты России: дайджест изменений, ожидаемых с 2021 года / И.В. Митрофанова, К.Г. Юрченко // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – Т. 23. № 1. – С. 6-26.

262. Национальные проекты России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/>. – Дата обращения: 15.05.2022. – Загл. с экрана.

263. Кретьова, А.В. Управление деятельностью кружков качества производственного предприятия / А.В. Жадан, А.В. Кретьова, Е.Р. Резникова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 4: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 217-228.

264. Пэнди, Питер С. Курс на Шесть Сигм: Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство / Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег; [Пер. Т. Кублицкая, И. Савельева]. – М.: ЛОРИ, 2002 (ООО Тип. ИПО профсоюзов Профиздат). – 375 с.

265. Нив, Г.Р. Пространство доктора Деминга / Г.Р. Нив. – М.: РИА Стандарты и качество, 2010. – 356 с.

266. Кретьова, А.В. Управление качеством / А.В. Кретьова, А.В. Жадан // Менеджмент: учеб. пособ. В 2 т. Т. 2. Отраслевой менеджмент / рук. авт. кол. С.Ф. Поважный. – 3-е изд., перераб. и доп. – Донецк: ДонГУУ, 2012. – Гл. 8. – С. 161-180.

267. Механизм управления качеством продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economylit.online/predprinimatelstvo-biznes_728/mehanizm-

upravleniya-kachestvom 19973.html. – Дата обращения 12.12.2021. – Загл. с экрана.

268. На шаг позади: чем отличается менеджмент на Западе и в странах СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/191942-na-shag-pozadi-chem-otlichaetsya-menedzhment-na-zapade-i-v-stranah-sng>. – Дата обращения 12.12.2021. – Загл. с экрана.

269. Кретова, А.В. Нормативно-правовое обеспечение качества управления в организациях / А.В. Кретова // Менеджер. – 2022. – № 2 (100). – С. 132-137.

270. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.

271. О стандартизации в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29 июня 2015 года № 162-ФЗ: [принят Гос. Думой 19 июня 2015 г.: одобр. Советом Федерации 24 июня 2015 г.: по состоянию на 22.03.2021] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/. – Дата обращения: 22.03.2021. – Загл. с экрана.

272. Заключение к проекту закона Донецкой Народной Республики «О стандартизации» № 671-КД [Электронный ресурс] // Официальный сайт Верховного Суда Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://supcourt-dpr.su/zakonodatelnaya-iniciativa/zaklyucheniya/zaklyuchenie-k-proektu-zakona-doneckoy-narodnoy-248>. – Дата обращения: 01.04.2021. – Загл. с экрана.

273. Заключение к проекту закона Донецкой Народной Республики «О техническом регулировании» № 818-КД [Электронный ресурс] // Официальный сайт Верховного Суда Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://supcourt-dpr.su/zakonodatelnaya-iniciativa/zaklyucheniya/zaklyuchenie-k-proektu-zakona-doneckoy-narodnoy-345>. – Дата обращения: 01.04.2021. – Загл. с экрана.

274. О техническом регулировании [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 декабря 2002 года № 184-ФЗ: [принят Гос. Думой 15 декабря 2002 г.: одобр. Советом Федерации 18 декабря 2002 г.: по состоянию на 27.03.2021] //

Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/. – Дата обращения: 27.03.2021. – Загл. с экрана.

275. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: закон Российской Федерации от № 07 февраля 1992 года № 2300-1: [с изменениями: по состоянию на 08.05.2022] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/. – Дата обращения: 08.05.2022. – Загл. с экрана.

276. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: закон Донецкой Народной Республики от 05 июня 2015 года № 53-ИНС: [принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики от 05 июня 2015 года: по состоянию на 08.05.2022] // Государственная информационная система нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-53-ihc-20150605/>. – Дата обращения 08.05.2022. – Загл. с экрана.

277. Уголовный кодекс Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: [принят Постановлением Верховного Совета Донецкой Народной Республики от 19 августа 2014 года № ВС 28-1/2: по состоянию на 28.04.2022] // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://npa.dnronline.su/2014-08-19/ugolovnyj-kodeks-donetskoj-narodnoj-respubliki-redaktsiya-na-05-02-2021-g.html>. – Дата обращения: 28.04.2022. – Загл. с экрана.

278. Об обеспечении единства измерений [Электронный ресурс]: федер. закон от 26 июня 2008 года № 102-ФЗ: [принят Гос. Думой 11 июня 2008 г.: одобр. Советом Федерации 18 июня 2008 г.: по состоянию на 08.02.2022] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77904/. – Дата обращения: 08.02.2022. – Загл. с экрана.

279. Антонова, А. Законы метрологии ДНР [Электронный ресурс] / А. Антонова. – Режим доступа: <https://sert-service.ru/zakony-metrologii-dnr/>. – Дата обращения: 27.12.2021. – Загл. с экрана.

280. ГОСТ Р [Электронный ресурс] // ИнфоГОСТ. – Режим доступа: <https://infogost.com/gost-r/>. – Дата обращения: 10.03.2022. – Загл. с экрана.

281. Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подлежащей декларированию соответствия, внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 2467 и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 23 декабря 2021 года № 2425: по состоянию на 27.02.2022 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405516/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/. – Дата обращения: 27.02.2022. – Загл. с экрана.

282. Алексей Половян о плане социально-экономического развития ДНР на 2022-2024 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=9569:aleksej-polovyan-o-plane-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr-na-2022-2024-gody&catid=8&Itemid=141. – Дата обращения: 15.12.2021. – Загл с экрана.

283. Об утверждении Республиканской программы по стимулированию отечественного производства Донецкой Народной Республики на 2021-2022 годы [Электронный ресурс]: постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 19 июля 2021 года № 50-6 // Главбух ДНР. – Режим доступа: <https://gb-dnr.site/normativno-pravovye-akty/9767/>. – Дата обращения: 02.10.2021. – Загл. с экрана.

284. О внесении проекта Закона в Народный Совет Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 09 декабря 2021 года № 315: по состоянию на 12.02.2022 // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://npa.dnronline.su/2021-12-23/rasporyazhenie-pravitelstva-dnr-315-ot-09-12-2021-g-o-vnesenii-proekta-zakona-v-narodnyj-sovet-donetskoj-narodnoj-respubliki.html>. –

Дата обращения 12.02.2022. – Загл. с экрана.

285. Подведены итоги работы в сфере стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnr-online.su/podvedeny-itogi-raboty-v-sfere-strategicheskogo-planirovaniya/>. – Дата обращения 15.05.2022. – Загл. с экрана.

286. Кретьова, А.В. Социальная ответственность как фактор повышения мотивации персонала предприятий / А.В. Кретьова, В.В. Титаренко // Менеджер. Вестник Донецкого государственного университета управления. – 2015. – № 4 (74). – С. 125-131.

287. Кретьова, А.В. Управление развитием субъектов малого и среднего предпринимательства: стратегический подход / А.В. Кретьова, В.В. Кордяк // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы [Электронный ресурс]: сб. материалов XV международ. науч.-практ. конф., 22-23 ноября 2018 г., г. Донецк / ГОУВПО «ДОННТУ»; редкол.: А.А. Кравченко, В.А. Харченко, И.С. Костюк. – Электрон. дан. (1 файл). – Донецк: ДОННТУ, 2018. – Систем. требования: Acrobat Reader. – С. 415-419.

288. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2021. – 360 с.

289. Змиенко, М.Е. Особенности подготовки управленческих кадров и роль концепции бережливого производства в повышении качества ее содержания / М.Е. Змиенко, С.М. Григорьев, Г.Н. Москаленко, М.М. Смирнова // Человеческий капитал. – 2019. – № 2 (122). – С. 93-107.

290. Винокуров, В.А. Менеджмент и экономический кризис / В.А. Винокуров // Вестник московского государственного лингвистического университета. – 2010. – № 6 (585). – С. 42-54.

291. Половян, А.В. Прогнозы развития экономики Донецкой Народной Республики / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, Н.В. Шемякина, С.Н. Гриневская // Вестник института экономических исследований. – 2022. – № 1 (25). – С. 5-17.

292. Дежина, И. Перспективные производственные технологии: новые акценты в развитии промышленности / И. Дежина, А. Пономарев // Форсайт. – 2014. – Т. 8. № 2. – С. 16-29.

293. Иовенко, М.В. Механизмы реализации государственной информационной политики в условиях современных вызовов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Иовенко Максим Васильевич. – Донецк, 2022. – 236 с.

294. Ялунер, А.Ф. Эколого-экономический потенциал Донецкой Народной Республики / А.Ф. Ялунер // Вестник института экономических исследований. – 2021. – № 1 (21). – С. 49-57.

295. Социально-экономическое развитие Республики: итоги за 2021 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=9817:sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-respubliki-itogi-za-2021-god&catid=8&Itemid=141. – Дата обращения: 15.02.2022. – Загл. с экрана.

296. Справочник кодов общероссийских классификаторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://classinform.ru/>. – Дата обращения: 18.06.2022. – Загл. с экрана.

297. Пашук, Н.Р. Оценка финансово-экономического состояния предприятия и пути его улучшения / Н.Р. Пашук, М.Б. Кадилова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. № 1 (26). – С. 161-164.

298. Зими́на, А.А. Управление развитием предприятия как относительно самостоятельный комплекс стратегического менеджмента [Электронный ресурс] / А.А. Зими́на // Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ». – 2014. – Том 5. № 4. – С. 950-954.

299. Раевнева, Е.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: моногр. / Е.В. Раевнева. – Х.: «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.

300. Гончарова, О.Ю. Управление развитием малого предпринимательства в РФ: специфика объекта управления / О.Ю. Гончарова // Российское

предпринимательство. – 2017. – Том 18. № 16. – С. 2289-2300.

301. Кмить, В.М. Государственная поддержка субъектов малого предпринимательства / В.М. Кмить, А.В. Падура // Научный вестник УНУ. – 2016. – Вып. 7, ч. 2. – С. 14-16.

302. Сусякова, О.Н. Управление развитием малого бизнеса / О.Н. Сусякова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2006. – № 1. – С. 89-107.

303. Интерактивные материалы – Итоги за 2020, приоритеты и ориентиры программ городов и районов на 2021-2023 гг. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_phocagallery&view=category&id=577&Itemid=751. – Дата обращения: 15.05.2022. – Загл. с экрана.

304. Подведены итоги деятельности Минэкономразвития в сфере развития предпринимательства за 2020 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=8744&catid=8&Itemid=141. – Дата обращения: 10.10.2021. – Загл. с экрана.

305. Дрок, Т.Е. Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия / Т.Е. Дрок // Российское предпринимательство. – 2015. – № 16 (16). – С. 2619-2634.

306. Каталог предприятий Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://donpress.ru/wp-content/uploads/2021/09/catalog_dpr.pdf. – Дата обращения: 24.12.2021. – Загл. с экрана.

307. Предприятия. Справочник ДНР [Электронный ресурс] // Всё о ДНР. – Режим доступа: <https://spravochnik.vsednr.ru/predpriyatiya/>. – Дата обращения:

12.10.2021. – Загл. с экрана.

308. Плюта, В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – Москва: Статистика, 1980. – 151 с.

309. Городнов, В.П. Таксономический анализ как метод оценки конкурентоспособности промышленной продукции / В.П. Городнов, Т.В. Романчик // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2010. – № 2. – С. 24-28.

310. Шатахцян, А.Р. Статистический анализ и кластеризация рудных месторождений на основе использования мер близости и фрактальных размерностей: дис. ... канд. физ.-мат. наук: 25.00.10 / Шатахцян Артем Рубенович. – Москва, 2017. – 114 с.

311. Обзор алгоритмов кластеризации данных [Электронный ресурс] // Habr. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/101338/>. – Дата обращения: 15.02.2021. – Загл. с экрана.

312. Айвазян, С.А. Прикладная статистика. Классификация и снижение размерности: Справ. изд. / С.А. Айвазян, В.М. Бухштабер, И.С. Енюков, Л.Д. Мешалкин; под ред. С.А. Айвазяна. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 607 с.

313. Воронцов, К.В. Алгоритмы кластеризации и многомерного шкалирования / К.В. Воронцов. – М.: МГУ, 2007. – 314 с.

314. Дюран, Б. Кластерный анализ / Б. Дюран, П. Оделл. – М.: Статистика, 1977. – 346 с.

315. Мандель, И. Д. Кластерный анализ / И.Д. Мандель. – М.: Финансы и Статистика, 1988. – 224 с.

316. Бююль, А. Искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых / А. Бююль, П. Цефель – М: ДиаСофтЮП, 2005. – 284 с.

317. Котов, А. Кластеризация данных / А. Котов, Н. Красильников. – М.: Финансы и Статистика, 2006. – 224 с.

318. Wierzchoń, S., Modern Algorithms of Cluster Analysis, Springer / S. Wierzchoń, M. Kłopotek. – Moscow: Ome-ga-L, 2018. – 247 p.

319. Попов, А.М. Экономико-математические методы и модели / А.М. Попов, В.Н. Сотников. – Москва: Юрайт, 2011. – 479 с.

320. Дохолян, С.Б. Основные направления развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в России / С.Б. Дохолян // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 2 (52). – С. 71-78.

321. Кретьова, А.В. Корпоративная социальная ответственность как фактор социально-экономического развития отечественных предприятий / А.В. Кретьова, А.Г. Савчик // Механизмы и методы управления социально-экономическим развитием предприятий и отраслей экономики: материалы III всеукр. науч.-практ. интернет-конф., г. Донецк, 18 марта 2014 г., ДонГУУ / под ред. А.С. Поважного. – Донецк: ДонГУУ, 2014. – С. 182-184.

322. Кузьмичева, С.Ю. Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности / С.Ю. Кузьмичева // Молодой ученый. – 2019. – № 10 (248). – С. 115-118.

323. Киварина, М.В. Корпоративная социальная ответственность / М.В. Киварина // Экономический журнал. – 2014. – № 4 (36). – С. 59-64.

324. Кретьова, А.В. Повышение мотивации персонала на основе внедрения системы управления социальной ответственностью на предприятии / А.В. Кретьова, В.В. Титаренко // Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития: сб. материалов III международ. науч.-практ. конф. (г. Алчевск, 28-29 марта 2017 г.). – Алчевск: Изд-во «Ноулидж» (Луганск), 2017. – С. 437-439.

325. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility», IDT). – М.: Стандартиформ, 2014. – 114 с.

326. Кретьова, А.В. Управление качеством социальной ответственности предприятия / А.В. Кретьова // Проблемы эффективности использования потенциала предприятий региона: сборник научных работ / ДонГУУ. – Донецк: ООО «Цифровая типография», 2009. – Т. X. – (Серия «Экономика»; вып. 130). – С. 71-80.

327. Кретова, А.В. Демотивация персонала в организации: сущность, причины и способы решения проблемы / А.В. Кретова // Генезис, формирование и развитие экономических систем различного масштаба, уровня и сфер действия: коллективная монография / под ред. В.В. Дорофиевко, Л.Б. Костровец, Л.П. Барышниковой, М.Л. Братковского, Л.М. Волощенко, Г.К. Губерной, М.Н. Корнева [и др.]. – Донецк: ДонГУУ, 2015. – С. 379-392.

328. SA 8000:2014 Standard [Электронный ресурс] // Social Accountability International. – Режим доступа: <https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/>. – Дата обращения: 15.02.2022. – Загл. с экрана.

329. Social Accountability 8000. International Standard by Social Accountability International [Электронный ресурс]. – New York: SAI, 2014. – 16 p. – Режим доступа: <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard2014.pdf>. – Дата обращения: 15.02.2022. – Загл. с экрана.

330. Прохорова, Н.Г. Социальная ответственность как конкурентное преимущество развития бизнеса [Электронный ресурс] / Н.Г. Прохорова // Экономика региона. – 2007. – № 18. – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1016>. – Дата обращения: 10.05.2018. – Загл. с экрана.

331. Дольше всего на одном месте работают медсестры и учителя, квалифицированные рабочие и микробиологи [Электронный ресурс] // Исследовательский центр портала Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111767/>. – Дата обращения: 19.05.2018. – Загл. с экрана.

332. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 152 с.

333. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.

334. Москвичев, С.Г. Мотивация, деятельность и управление / С.Г.

Москичев. – К., Сан-Франциско: Light Press, 2003. – 492 с. 331

335. Дигун, О. Современные реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 72-73.

336. Кретова, А.В. Демотивация персонала в организации: сущность, причины и способы решения проблемы / А.В. Кретова // Менеджер. Вестник Донецкого государственного университета управления. – 2014. – № 4 (70). – С. 186-195.

337. Нарожная, Д.А. Деструктивная мотивация как объект управления / Д.А. Нарожная [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – № 44. – С. 23-44. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk-_44._ijun_2014_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/narognaya.pdf. – Дата обращения: 29.05.2021. – Загл. с экрана.

338. Шекшня, С.В. Коучинг: как эффективно управлять свободными людьми / С.В. Шекшня. – М.: Альпина, 2011. – 208 с.

339. Лепейко, Т.И. Генезис теорий лидерства / Т.И. Лепейко, Б. Гаваагийн // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2016. – № 12 (467). – С. 254-259.

340. Лидеры России 2020 [Электронный ресурс] // Лидеры России. – Режим доступа: <https://лидерыроссии.рф/page7510240.html>. – Дата обращения: 15.10.2021. – Загл. с экрана.

341. Куда утекают кадры: демотивация как фактор увольнения сотрудников [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kuda-utekayut-kadry-demotivaciya-kak-faktor-uvolneniya-sotrudnikov>. – Дата обращения: 25.11.2020. – Загл. с экрана.

342. Кузнецова, Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения [Электронный ресурс] / Е.А. Кузнецова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 11 (19). – Режим доступа: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf>. – Дата обращения: 23.05.2018. – Загл. с экрана.

343. Маринина, О. Демотивация: как действовать в различных ситуациях,

чтобы вернуть сотрудникам интерес к работе [Электронный ресурс] / О. Маринина // Кадровое дело. – Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/252992-red-demotivatsiya-kak-deystvovat-v-razlichnyh-situatsiyah-chtoby-vernut-sotrudnikam-interes-k>. – Дата обращения: 15.09.2020. – Загл. с экрана.

344. Титаренко, И.В. Совершенствование процесса информационного обеспечения как инструмента эффективного управления предприятием / И.В. Титаренко // Международный сборник научных работ. – 2011. – Вып. 1 (19). – С. 349-353.

345. Кретьова, А.В. Процессный подход к обеспечению качества управления организацией / А.В. Кретьова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 21: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 197-202.

346. Панчишин, Б.А. Информационное обеспечение процесса управления на предприятии в современных условиях хозяйствования / Б.А. Панчишин // Экономика и общество. – 2017. – № 10. – С. 326-329.

347. Кретьова, А.В. Экономические информационные системы как основа повышения качества управления организацией / А.В. Кретьова // Менеджер. – 2020. – № 3 (93). – С. 84-90.

348. Волик, М.В. Цифровая экономика и информационные технологии в управлении компаниями / М.В. Волик // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2018. – № 6 (103). – С. 173-175.

349. Никитина, Д.С. Интеграция информационных технологий в экономические отношения / Д.С. Никитина, М.В. Булгакова // Современные экономика и общество: научный взгляд молодых: Сборник статей и тезисов докладов XII международ. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов. – Челябинск, 2016. – С. 127-130.

350. Ободец, Р.В. Реализация государственной информационной политики в условиях пространственно-экономической трансформации / Р.В. Ободец, М.В. Иовенко // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 50-54.

351. Кретьова, А.В. Применение интегрированной модели технологической зрелости при внедрении системы управления качеством на предприятии / А.В. Кретьова // Управление инновационным развитием промышленности: государство, регион, предприятие: В 2-х томах. Т. 1: III международ. науч.-практ. конф.: материалы конф., г. Донецк, 1 июня 2010 г., ДонГУУ / под ред. Поважного А.С. – Донецк, 2010. – С. 104-106.

352. Николаенко, В.С. Модели зрелости управления проектами: критический обзор [Электронный ресурс] / В.С. Николаенко, Е.А. Мирошниченко, Р.Т. Грицаев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – № 73. – С. 71-111. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskiy-obzor/viewer>. – Дата обращения: 11.03.2021. – Загл. с экрана.

353. Липаев, В.В. Модели зрелости программной инженерии – СММІ. Содержание и применение / В.В. Липаев // Jet Info. – 2006. – № 6 (157). – С. 2-15.

354. Как наша компания получила 3 уровень СММІ. Опыт внедрения и получение сертификата [Электронный ресурс] // Habr. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/104739/>. – Дата обращения: 25.12.2019. – Загл. с экрана.

355. Войтешонок, М. Инновационная восприимчивость как обобщающий показатель способности к инновационной деятельности / М. Войтешонок, И. Парамонова // Наука и инновации. – 2015. – № 1 (143). – С. 29-32.

356. Парамонова, И. Информационная составляющая инновационной восприимчивости субъектов хозяйствования / И. Парамонова, М. Войтешонок, // Наука и инновации. – 2013. – № 8 (126). – С. 33-35.

357. Груздова, М.В. Информационная система в управлении инновационной деятельностью / М.В. Груздова // Наука, техника и образование. – 2014. – № 2 (2). – С. 63-67.

358. Богачек, И.А. Непознанные закономерности управления / И.А. Богачек // Инициативы XXI века. – 2010. – № 1. – С. 33-37.

359. Кретьова, А.В. Предпосылки повышения качества систем управления предприятиями / А.В. Кретьова // Пути повышения эффективности управленческой

деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2020 г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 93-94.

360. Босенко, Е.В. Компетентностный потенциал организаций: содержание, оценка, развитие / Е.В. Босенко // Дискуссия. – 2016. – № 5 (68). – С. 14-19.

361. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 236 с.

362. Жадько, Н.В. Обучение hard skills и soft skills – в чём разница? [Электронный ресурс] / Н.В. Жадько, М.А. Чуркина // HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/obuchenie-hard-skills-i-soft-skills-v-chyom-raznica>. – Дата обращения: 10.12.2019. – Загл. с экрана.

363. Ивонина, А.И. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников [Электронный ресурс] / А.И. Ивонина, О.Л. Чуланова, Ю.М. Давлетшина // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9. № 1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-teoreticheskikh-i-metodicheskikh-razrabotok-v-oblasti-upravleniya-rol-soft-skills-i-hard-skills-v-professionalnom/viewer>. – Дата обращения: 15.02.2021. – Загл. с экрана.

364. Буявец, И. Топ-6 курсов для руководителей по эффективному управлению [Электронный ресурс] / И. Буявец // Checkroi.ru: образовательный портал про онлайн-профессии. – Режим доступа: <https://checkroi.ru/blog/top-kursov-dlya-rukovoditeley-po-effektivnomu-upravleniyu/>. – Дата обращения: 10.01.2022. – Загл. с экрана.

365. Кудрявцев, Д.В. Архитектура предприятия: переход от проектирования ИТ-инфраструктуры к трансформации бизнеса / Д.В. Кудрявцев, М.Ю. Арзуманян // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15. № 2. – С.

193-224.

366. Лёвина, А.И. Теория и методология интеграции операционных, информационных и управленческих технологий в модели архитектуры предприятия: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.13 / Лёвина Анастасия Ивановна. – СПб, 2020. – 35 с.

367. Шоров, К.М. Интеграция информационных технологий в автоматизированные системы управления в современных условиях / К.М. Шоров // Молодой ученый. – 2012. – № 4 (39). – С. 191-195.

368. Куликова, Т.И. Технология командообразования в современной организации [Электронный ресурс] / Т.И. Куликова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 9. – Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2015/15305.htm>. – Дата обращения: 11.05.2020. – Загл. с экрана.

369. Горшкова, О.В. Активные методы обучения: формы и цели применения [Электронный ресурс] / О.В. Горшкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S3. – Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2017/470039.htm>. – Дата обращения: 15.02.2021. – Загл. с экрана.

370. Гительман, Л. Сетевой инкубатор ускоренной подготовки персонала к инновационному лидерству / Л. Гительман, А. Исаев // Инновации. – 2010. – № 9 (143). – С. 52-57.

371. Гогуа, Л.С. Антикризисное планирование в системе управления современным предприятием / Л.С. Гогуа // Экономический вектор. – 2016. – № 4 (7). – С. 39-43.

372. Как создать антикризисную команду [Электронный ресурс] // HR-portal. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/kak-sozdat-antikrizisnuyu-komandu>. – Дата обращения: 23.03.2021. – Загл. с экрана.

373. Кретьова, А.В. Применение принципов современных концепций управления качеством в системе непрерывного образования / А.В. Кретьова // VIII международ. конф. «Стратегия качества в промышленности и образовании» (08-15 июня 2012 г., Варна, Болгария): материалы. В 3-х томах. Т. I. Сост.: Хохлова Т.С., Хохлов В.О., Ступак Ю.О. – Днепропетровск-Варна, 2012. – С. 509-512.

374. Астахова, В.И. Непрерывное образование как исходный принцип функционирования современных образовательных систем / В.И. Астахова // Методология, теория и практика социологического анализа современного общества: сборник научных работ ХНУ им. В.Н. Каразина. – Вып. 15. – Харьков: ХНУ, 2009. – С. 576-581.

375. Тимошенко, И.И. Образование на протяжении жизни... / И.И. Тимошенко // Современное образование. – 01.10.2011. – № 10 (82). – С. 7.

376. Об образовании [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 55-ІНС: [принят Постановлением Народного Совета 19 июня 2015 г., с изменениями: по состоянию на 10 марта 2022 г.] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-obrazovanii/>. – Дата обращения: 10.03.2022. – Загл. с экрана.

377. Кретьова, А.В. Региональные аспекты управления подготовкой специалистов и квалифицированных работников в системе профессионального образования / А.В. Кретьова // Региональное развитие – основа развития украинского государства: материалы II международ. науч.-практ. конф. (секция 3 «Производственные, внешнеэкономические и экологические аспекты регионального менеджмента, организационно-экономические механизмы регулирования управленческой деятельности»), г. Донецк, 9-10 апреля 2013 г. / ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2013. – С. 101-102.

378. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 273-ФЗ: [принят Гос. Думой 29 декабря 2012 г.: одобр. Советом Федерации 26 декабря 2012 г.: по состоянию на 01 марта 2022 г.] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/. – Дата обращения: 01.03.2022. – Загл. с экрана.

379. Бухарцева, Н.Г. Самообразование как актуальный вид деятельности / Н.Г. Бухарцева // Педагогическое образование в России. – 2013. – № 3 – С. 80-83.

380. Кретьова, А.В. Организационно-экономические формы развития

управленческой системы образовательной организации / М.С. Зорина, А.В. Кретьева // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 16: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-17.

381. Гурий, П.С. Образ будущего места работы и предстоящей жизнедеятельности как новое средство вовлечения студентов в реальное дипломное проектирование / П.С. Гурий // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 2 (8). – С. 83-86.

382. Жильченкова, В.В. Роль инновационных менеджеров в развитии концепции «умный город» / В.В. Жильченкова, А.Т. Махмудова // Донбасс будущего глазами молодых ученых: сборник материалов науч.-техн. конф., 27 ноября 2017, г. Донецк. / ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». – Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 63-67.

383. Ободец, Р.В. Опыт работы инновационной структуры поддержки предпринимательства на примере Донецкого городского бизнес-инкубатора с возможностью внедрения таких структур в экономику стран СНГ / Р.В. Ободец // Научный журнал «Вестник университета Туран». – Казахстан, Алматы. – 2011. – № 4 (52). – С. 17-24.

384. Пожидаев, А.Е. Механизм государственного управления качеством услуг высшего образования: международный опыт / А.Е. Пожидаев, В.С. Соколова // Вестник Луганского национального университета им. Тараса Шевченко: сб. науч. трудов / гл. ред. Е.Н. Трегубенко; вып. ред. Н.В. Вострякова. – Луганск: Книта, 2018. – № 2 (15): серия 5. География. Экономика. Туризм. – С. 74-81.

385. Валиулова, А.Р. Эффективность и качество управления современной социально-экономической системой / А.Р. Валиулова, Н.Н. Арлашкина // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2014. – № 2. – С. 6-9.

386. Хасанхонова, Н.И. Современные типы экономического мышления / Н.И. Хасанхонова, К.Ф. угли Эгамбердиев // Евразийский Союз Ученых. – 2018. –

№ 3 (48). – С. 64-67.

387. Лебедев, Н.Б. Система образования в Российской Федерации: современное состояние, проблемы и тенденции развития / Н.Б. Лебедев // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2 (26). – С. 45-56.

388. Логачёв, М.С. Разработка универсальной структуры автоматизированной системы контроля и управления образовательным процессом / М.С. Логачёв // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2016. – № 6. – С. 56-60.

389. Жадан, А.В. Интеграция принципов современных концепций управления качеством в систему непрерывного образования государственных служащих / А.В. Жадан, А.В. Кретова // Проблемы эффективной реализации антикоррупционной политики в органах исполнительной власти и органах местного самоуправления: Материалы международ. науч.-практ. конф. / Т. III «Система непрерывного образования государственных служащих». – Донецк: ДонГУУ, 2011. – С. 128-138.

390. Жадан, А.В. Применение интегрированной модели технологической зрелости при внедрении системы управления качеством в высших учебных заведениях / А.В. Жадан, А.В. Кретова // VII международ. конф. «Стратегия качества в промышленности и образовании» (03-10 июня 2011 г., Варна, Болгария): материалы. В 3-х томах. Т. I. Сост.: Хохлова Т.С., Хохлов В.О., Ступак Ю.О. – Днепропетровск-Варна, 2011. – С. 661-664.

391. Алабугин, А.А. Концепция, модели и методы повышения качества управления организацией ремонтной деятельности персонала и предприятия / А.А. Алабугин, В.А. Максимова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10. № 3. – С. 86-93.

392. Сулимова, Е.А. Проблемы построения целей с помощью метода SMART и возможные пути их решения в современном обществе и организации / Е.А. Сулимова, Е.Е. Шарифутдинова, Н.О. Кобышева // Инновации и инвестиции. 2019. – № 8. – С. 227-229.

393. Фархутдинов, И. Проектное управление на предприятии

[Электронный ресурс] / И. Фархутдинов // Управляем предприятием. – 13 сентября 2019. – Режим доступа: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/>. – Дата обращения: 12.12.2020. – Загл. с экрана.

394. Широкова, Г.В. Влияние организационных изменений на рост фирмы. Научные доклады / Г.В. Широкова, И.В. Березинец, А.И. Шаталов. – СПб.: Центр предпринимательства ВШМ СПбГУ, 2009. – 41 с.

395. Татосян, Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти / Е.А. Татосян // Лидерство и менеджмент. – Т.4. – № 2. – С 96-98.

396. Модель GROW в коучинге и наставничестве [Электронный ресурс] / Технология тренинга. – Режим доступа: <https://trainingtechnology.ru/model-grow/>. – Дата обращения: 13.10.2021. – Загл. с экрана.

397. Скородумов, П.В. Моделирование бизнес-процессов: подходы, методы и средства [Электронный ресурс] / П.В. Скородумов // Вопросы территориального развития. – 2014. – Вып. 5 (15). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protssosov-podhody-metody-sredstva/viewer>. – Дата обращения: 21.05.2021. – Загл. с экрана.

398. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. 4-я версия. В трех томах. Т. 1 Управление проектами. – М.: ООО «НОВЫЕ ПЕЧАТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ», 2019. – 178 с.

399. Сертификация по стандартам IPMA [Электронный ресурс] // Проектная ПРАКТИКА. – Режим доступа: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/>. – Дата обращения: 11.04.2021. – Загл. с экрана.

400. Жирнова, В.Н. Сравнительный анализ стандартов в области управления проектами / В.Н. Жирнова, Е.В. Кононенко // Техническое регулирование в едином экономическом пространстве: сборник статей IV Всерос. науч.-практ. конф. с международ. уч., Екатеринбург, 19 мая 2017 г. / под науч. ред. Б.Н. Гузанова; ФГАОУ ВО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т». Екатеринбург, 2017. –

С. 13-19.

401. Кретьова, А.В. Организационно-экономические аспекты управления качеством в проектных организациях / А.В. Кретьова // Управление экономическим развитием промышленных предприятий: сборник научных работ / ДонГУУ. – Донецк: ДонГУУ, 2010. – Т. XI. – (Серия «Экономика»; вып. 149). – С. 64-71.

402. Филипова, Е. Как выбрать методологию для управления проектами? Обзор популярных методологий [Электронный ресурс] / Е. Филипова // ADVANTA. – Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/blog/kak-vybrat-metodologiu-dla-upravlenia-proektami-obzor-popularnyh-metodologij-up/>. – Дата обращения: 21.04.2022. – Загл. с экрана.

403. ГОСТ Р ИСО 10006-2019 «Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах» (ISO 10006:2017 «Quality management – Guidelines for quality management in projects», IDT). – М.: Стандартинформ, 2019. – 31 с.

404. Разгулина, Е.Д. Партнерские отношения органов власти и бизнеса в регионе: состояние и проблемы [Электронный ресурс] / Е.Д. Разгулина // Вопросы территориального развития. – 2014. – Вып. 9 (19). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/partnerskie-otnosheniya-organov-vlasti-i-biznesa-v-regione-sostoyanie-i-problemy/viewer>. – Дата обращения: 18.02.2020. – Загл. с экрана.

405. Леонов, С.Н. Эффективная организация взаимодействия бизнес-сообществ и органов власти / С.Н. Леонов, О.В. Семкина // Вестник Университета. – 2015. – № 12. – С. 270-275.

406. В ДНР появилась новая площадка для диалога между представителями власти и бизнеса [Электронный ресурс] // Все о ДНР. – Режим доступа: <https://vsednr.ru/v-dnr-poyavilas-novaya-ploshhadka-dlya-dialoga-mezhdu-predstavatelyami-vlasti-i-biznesa-video/>. – Дата обращения: 12.03.2020. – Загл. с экрана.

407. Тисунова, В.Н. Роль и назначение институциональной среды в

социально-экономическом развитии региона / В.Н. Тисунова, О.Г. Кучмистая // Стратегическое управление социально-экономическим развитием: новые вызовы – новые решения: монография / [Е.П. Мельникова, О.И. Черноус и др.]; под ред. Е.П. Мельниковой, О.И. Черноус. – Донецк: ГОУВПО «ДОННТУ», 2019. – П. 2.1. – С. 68-77.

408. Кретьова, А.В. Процессы оценки эффективности труда государственных служащих / А.Е. Пожидаев, А.В. Кретьова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 19: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 108-119.

409. ГОСТ Р 56577-2015 «Системы менеджмента качества органов власти. Требования». – М.: Стандартинформ, 2015. – 31 с.

410. Кретьова, А.В. Совершенствование информационно-методического обеспечения системы управления качеством в органах государственной власти и местного самоуправления / А.В. Жадан, А.В. Кретьова // Государственное управление и местное самоуправление: тезисы XII международ. науч. конгресса, 29 марта 2012 г. – Харьков: Изд-во ХаРИ НАГУ «Магистр», 2012. – С. 29-31.

411. Остроух, А.В. Интеллектуальные системы: монография / А.В. Остроух. – Красноярск: Научно-инновационный центр, 2020. – 316 с.

412. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: принята Постановлением Верховного Совета Донецкой Народной Республики № 1-1 от 14 мая 2014 г.: по состоянию на 29 января 2020 г. // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya/>. – Дата обращения: 29.01.2022. – Загл. с экрана.

413. Волкодаева, А.В. Профессиональная ориентация персонала как функциональная область системы управления персоналом [Электронный ресурс] / А.В. Волкодаева, Е.Ю. Бобкова // Профессиональная ориентация. – 2020. – № 1. – Режим доступа: <https://careerjourney.ru/articles/2020/07/1045/>. – Дата обращения: 13.04.2022. – Загл. с экрана.

414. Костюкова, Т.П. Влияние равномерной загрузки персонала на

результативность управленческих процессов / Т.П. Костюкова, Э.Э. Исламгулова // Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития: сборник статей по итогам междунаро. науч.-практ. конф., Казань, 26 апреля 2018 года. – Казань: ООО «Агентство международных исследований», 2018. – С. 160-162.

415. Крутько, А.Е. Особенности применения функционально-стоимостного анализа для исследования проблем регламентации труда персонала / А.Е. Крутько // Студенческий. – 2020. – № 24-2 (110). – С. 38-43.

416. Сморгцова, О.В. Применение междисциплинарных решений в управлении, или как использовать опыт эксплуатации технических систем при распределении загрузки персонала / О.В. Сморгцова // Управление. – 2017. – Т. 5. – № 1. – С. 29-34.

417. Малахова, Е.В. Повышение эффективности управления персоналом в органах государственной власти и органах местного самоуправления / Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2018. – № 5 (17). – С. 22-26.

418. Смагина, Т.А. Эффективное государственное управление: некоторые аспекты формирования органов государственной исполнительной власти в России / Т.А. Смагина // Административное право и процесс. – 2020. – № 10. – С. 19-21.

419. Чернавина, Ю.И. Проектное управление в органах государственной власти и чем оно отличается от управления проектами / Ю.И. Чернавина, М.В. Титова // Цифровая экономика и экономика знаний: общественные, естественнонаучные и технологические аспекты: сборник статей Международ. науч.-практ. конф., Москва, 30 марта 2018 года. – Москва: ООО «ИМПУЛЬС», 2018. – С. 310-313.

420. Кретьова, А.В. Совершенствование структур управления городских администраций как основа обеспечения качества управления на примере Донецкой Народной Республики / Л.Б. Костровец, Р.В. Ободец, А.В. Кретьова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – № 4 (166). – С. 98-105.

421. Козловцева, Н.В. IDEF-моделирование компонентов автоматизированных производственных систем / Н.В. Козловцева, Е.Г. Крылов // Перспективы развития информационных технологий. – 2014. – № 21. – С. 75-79.

422. Штей, А. Краткий путеводитель по методологиям и нотациям описания и моделирования бизнес-процессов. Часть 2 [Электронный ресурс] / А. Штей // Инфостарт. – 22 апреля 2021. – Режим доступа: <https://infostart.ru/1c/articles/1430187/>. – Дата обращения: 15.10.2021. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Справки о внедрении результатов исследования



НАРОДНЫЙ СОВЕТ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
КОМИТЕТ НАРОДНОГО СОВЕТА ПО БЮДЖЕТУ,
ФИНАНСАМ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ

283001 г. Донецк ул. Артема, 97 тел: e-mail: komfin@dnr-sovet.su

« 24 » июня 2022 года

№ 24/06-04

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертации

Кретовой Алины Викторовны на тему: «Теоретико-методологические основы обеспечения качества управления организациями», представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

В диссертационной работе Кретовой Алины Викторовны предложен методический подход к оценке качества управления на уровне городов и районов Донецкой Народной Республики. В основе такого подхода лежит процедура проведения функционального обследования структурных подразделений аппарата управления городской администрации с привлечением экспертов ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Специальная процедура функционального обследования позволяет оптимизировать внутренние процессы и выстроить стратегически ориентированную структуру управления. Данная процедура представляет практический интерес и может быть использована в работе Комитета Народного Совета по бюджету, финансам и экономической политике.

С уважением,

Председатель Комитета

М.Н. Жейнова

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
САЛИОН

ИНКЛ 50033698. Свидетельство о государственной регистрации АА03 50 069636, т/с 40702810920730000387, БИК 310101001 ЦРБ ДНР,
 ДНР, 83060, г. Донецк, ул. Куйбышева, 140 Г. E-mail: salion.dn@gmail.com, тел. +38(071) 307-33-14

от 20.05.22 № 34

Диссертационный совет Д 01.001.01

на базе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
 УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ
 РЕСПУБЛИКИ»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертации

Кртовой Алины Викторовны на тему: «Теоретико-методологические основы обеспечения качества управления организациями», представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

В диссертационной работе Кртовой Алины Викторовны предложена структура требований, предъявляемых к обеспечению качества управления организацией с ориентиром на поиск баланса интересов между всеми заинтересованными сторонами. Данная структура позволила обосновано сформировать критерии оценки качества управления на уровне отдельного предприятия. Результаты применения методического подхода к оценке качества управления организацией позволила выявить недостатки в основных бизнес-процессах, а также скорректировать планы работы отделов и усовершенствовать структуру управления.

С уважением,

Директор
 ООО «САЛИОН»



М.С. Русов

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
 ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 тел.: +7(856)3372246, e-mail: pdiplom@donampa.ru

27.06.2022 № 06.03-16/1

На № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
 УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
 СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
 НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
 Кретовой Алины Викторовны на тему: «Теоретико-методологические основы
 обеспечения качества управления организациями», представленной на соискание ученой
 степени доктора экономических наук по специальности
 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

В рамках исследования Кретова А.В. в 2019 г. на базе Центра дополнительного профессионального образования ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» обеспечивала и проводила учебные занятия по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Государственное и муниципальное управление», где прорабатывались такие темы как «Власть и лидерство. Стили лидерского взаимодействия»; «Лидер и группа, механизмы управления толпой»; «Работа с целями: правильность постановки, целеполагание».

Кроме этого, в 2019-2022 учебных годах проводилось анкетирование слушателей по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки «Менеджмент организаций», «Менеджмент в здравоохранении» на предмет выявления опыта работы на управленческой должности, определения уровня знаний и выработки компетенций в сфере работы с персоналом и лидерских качеств.

Директор Центра дополнительного
 профессионального образования,
 канд. экон. наук



Е.В. Хасанова



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163а,
 тел.: (062) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

15.06.2022 № 01-06/752
 на № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
 управления и государственной службы при
 Главе Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
 Кретовой Алины Викторовны на тему: «Теоретико-методологические основы
 обеспечения качества управления организациями», представленной на соискание ученой
 степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и
 управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Основные научные наработки и выводы диссертации Кретовой А.В.
 использовались в учебном процессе в ряде дисциплин с целью совершенствования их
 учебно-методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала.
 Идеи и постулаты работы излагались в дисциплинах: «Взаимодействие с
 заинтересованными сторонами в антикризисном управлении», «Управление
 взаимодействием предприятия с заинтересованными сторонами», «Качество управления
 организацией». Положения, обобщения и выводы диссертации дополнили конспекты
 лекций, были включены в методические рекомендации по проведению семинарских
 занятий для обучающихся по образовательным программам магистратуры и использованы
 в следующих темах:

Тема «Эволюция и содержание теории заинтересованных сторон» дисциплины
 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами в антикризисном управлении», в
 рамках которой рассматриваются генезис моделей взаимодействия со стейкхолдерами,
 содержание, этапы развития и направления применения теории стейкхолдеров.

Тема «Взаимодействие с заинтересованными сторонами в системе управления
 предприятием» дисциплины «Управление взаимодействием предприятия с
 заинтересованными сторонами» структурированы этапы и элементы механизма
 взаимодействия предприятия с заинтересованными сторонами..

Тема «Методологические основы качества управления» дисциплины «Качество
 управления организацией» включены в содержание понятийно-категориальный аппарат
 исследования качества управления.

Проректор,
 канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

Приложение Б
Становление и развитие школ управления

Таблица Б.1 – Основные школы управления [систематизировано автором на основе [58; 61; 62; 64; 66]]

Название школы управления	Период формирования	Представители	Характеристика
Школа научного управления	1885-1920 гг.	Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Эмерсон	Возникла из необходимости повышения эффективности и производительности труда. Применение нормирования труда, анализа для определения способов решения задач. Обеспечение работников ресурсами. Отбор и обучение работников. Использование системы материального стимулирования.
Классическая (административная) школа управления	1920-1950 гг.	А. Файоль, М. Вебер	Развитие принципов и функций управления. Систематизация действий по управлению для повышения эффективности работы всей организации.
Школа человеческих отношений	1930-1950 гг.	М. Фоллет, Э. Мэйо	Внимание сосредоточено на работнике, а не трудовом процессе, на взаимоотношениях в организации. Использование методов управления межличностными отношениями.
Поведенческая школа управления (бихевиоризм)	С 1950 г. и по настоящее время	Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, З. Фрейд, В. Врум, Д. МакКлелланд	Ориентирована на изучение мотивации работников и выработку способов регулирования их поведения. Применение наук о поведении человека в управлении организацией.
Количественная школа	С 1950 г. и по настоящее время	Л. Берталанфи, С. Форрестр, А. Рапопорт, Э. Райф, С. Саймон, В. Леонтьев	Разработка и применение математических моделей в управлении. Развитие количественных методов принятия управленческих решений.

Приложение В

Становление и развитие теории заинтересованных сторон

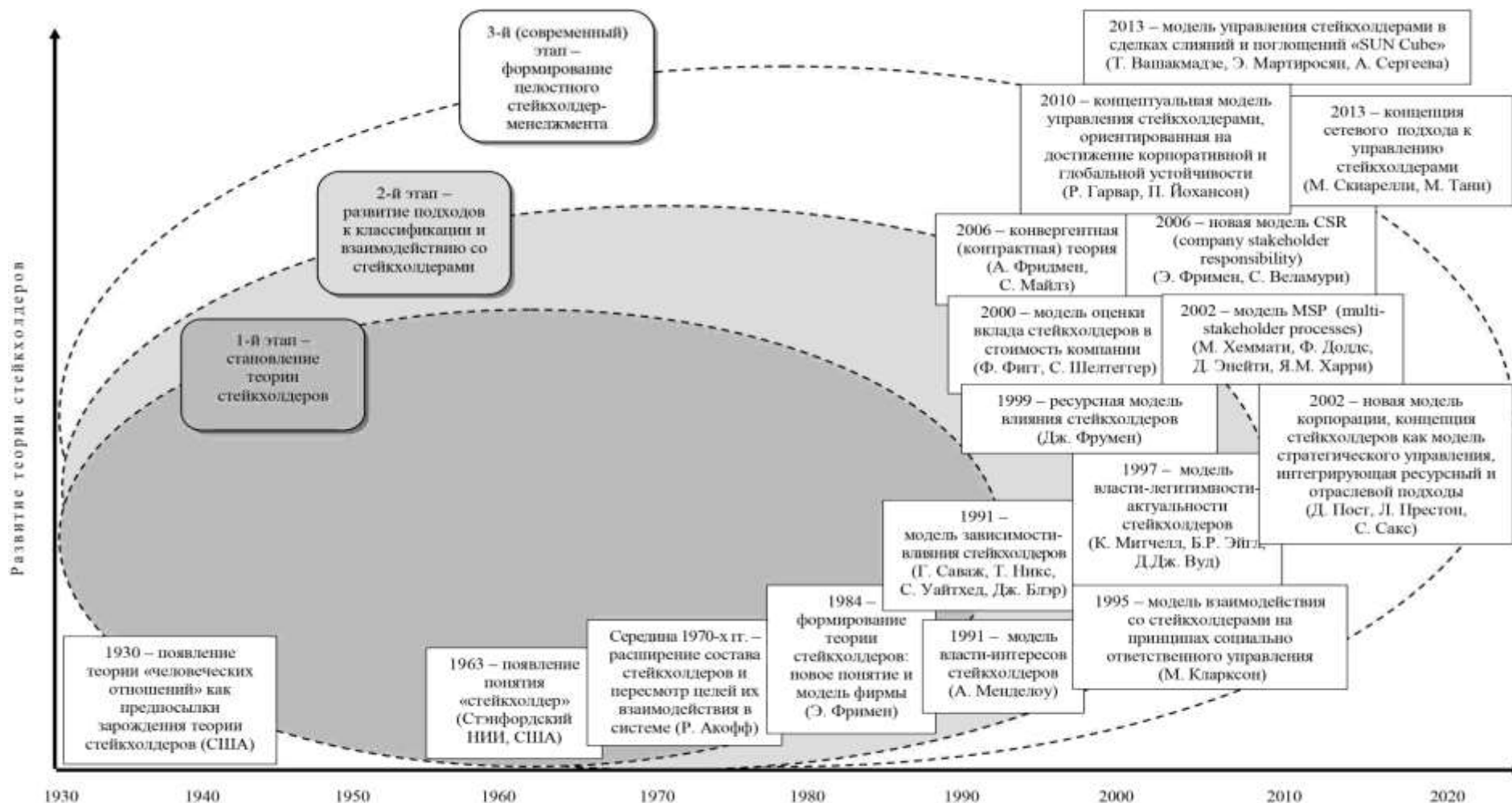


Рисунок В.1 – Основные этапы развития теории заинтересованных сторон [составлено автором на основе [39-45; 47-50; 52-55; 173; 174]]

Приложение Г

Влияние принципов концепции TQM на процессы управления организациями

Таблица Г.1 – Анализ влияния принципов концепций TQM на процессы управления организациями [составлено автором на основе [1; 2; 3; 7; 154; 160]]

Принцип концепции TQM	Содержание принципа концепции TQM	Характеристика процессов управления организациями
1	2	3
Ориентация на потребителей	Деятельность организации в сфере качества должна быть направлена на удовлетворение потребностей потребителей, завоевание и сохранение доверия потребителей и других заинтересованных сторон. Организация должна демонстрировать постоянное внимание к возникающим потребностям потребителей.	При целеполагании, стратегическом планировании, разработке новой продукции и услуг, реализации и совершенствовании процессов, профессиональной подготовке персонала необходимо в полной мере учитывать потребности и ожидания потребителей, доводить их до работников организации, прогнозировать их, измерять удовлетворенность потребителей, предпринимать действия в отношении потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, которые могут влиять на удовлетворенность потребителей.
Лидерство	Лидеры на всех уровнях управления должны обеспечивать единство целей и направлений деятельности организации и создавать условия для лучшего взаимодействия работников в сфере качества.	Руководители всех уровней управления должны доводить до работников миссию, стратегии, политику и процессы организации, поддерживать инициативность работников в сфере качества, демонстрировать собственную приверженность к качеству, мотивировать их участие в постоянном обучении для повышения качества, обеспечивать работников ресурсами, нести ответственность за качество управленческих решений и совместно с работниками ответственность за качество полученных результатов деятельности.
Взаимодействие работников	Все работники должны быть компетентными, понимать свою роль в организации, должны быть наделены полномочиями и вовлечены во взаимодействие на всех уровнях организации для создания ценности.	Задача руководителей всех уровней управления состоит в вовлечении работников во взаимодействие и поощрение командной работы для достижения целей. Для этого используется делегирование полномочий, идентификация ответственности, работа в команде, партисипативные методы, обеспечение прозрачности информационных потоков, признание вклада и развития работников, самооценка деятельности, измерение удовлетворенности работников.

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3
Процессный подход	Для эффективного достижения результатов деятельность организации должна рассматриваться как взаимосвязанные процессы, функционирующие в виде согласованной системы.	Основой процессно-ориентированного управления является определение целей системы и взаимосвязанных процессов для их достижения, установление полномочий и ответственности исполнителей, определение ограничений по ресурсам, обеспечение доступности информации, применение командных методов принятия решений по управлению и корректировке процессов с учетом рисков.
Улучшение	Организация должна быть постоянно нацелена на улучшение. Непрерывное улучшение позволяет вносить коррективы в процессы, своевременно выявлять проблемы и анализировать их причины, а также разрабатывать меры по их предотвращению. Это позволяет повысить гибкость и адаптивность организации с учетом рисков и побуждает к инновациям.	Руководители должны содействовать установлению целей по улучшению на всех уровнях организации, обеспечивать обучение работников в части применения методов и инструментов достижения целей по улучшению (например, методологии «кайдзен»), способствовать разработке и реализации проектов по улучшению, признавать и подтверждать улучшения.
Принятие решений, основанных на свидетельствах	Решения должны приниматься на основе анализа и оценки фактов, свидетельств, данных, информации, что способствует повышению их объективности, а также результативности и эффективности деятельности.	Для принятия эффективных управленческих решений необходимо проводить мониторинг ключевых показателей результатов деятельности, анализ и оценку данных и информации. Требуется обеспечение доступности, точности, надежности, безопасности данных и информации для соответствующих работников. Необходимо обеспечить принятие решений на основе фактов, с учетом опыта и интуиции. Для этого работники должны обладать достаточной компетентностью для анализа конкретных обстоятельств с использованием концепции риска.
Управление отношениями	Успешное достижение целей деятельности организации требует управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, в частности с поставщиками и партнерами.	В организации необходимо проводить работу по определению заинтересованных сторон и приоритетных направлений взаимодействия с ними, управлять взаимодействием с заинтересованными сторонами, организовывать деятельность по улучшению совместно с поставщиками, партнерами и другими заинтересованными сторонами, признавать и поощрять их улучшения и достижения.

Приложение Д

Система факторов, влияющих на эффективность и качество управления персоналом
в организации

Таблица Д.1 – Факторы и субфакторы, влияющие на эффективность и качество управления персоналом [8, с. 38-39]

Факторы	Субфакторы
Физиологические и социально-демографические	Пол, возраст, численность персонала, состояние физического и духовного здоровья работника, интеллектуальные способности, физические характеристики, прием и анализ информации о характеристиках внутренней и внешней среды и др.
Профессионально-квалификационные	Качественная и эффективная система обучения персонала, квалификация, уровень и профиль образования, компетентность, профессионализм и др.
Организационно-технические	Характер и содержание решаемых задач, уровень сложности труда, уровень технической вооруженности труда, уровень использования научно-технических и технологических достижений и др.
Организационно-управленческие	Условия труда, состав и структура управления, соотношение численности разных категорий персонала, система переводов и перемещение трудовых ресурсов, объем организации, распорядок работы, трудовой стаж работы, методы и стиль управления, уровень и технология использования персонала и др.
Социально-экономические	Материальное и нематериальное стимулирование, страхование жизни и здоровья работника, страхование финансовых рисков работника, социальные льготы, общий уровень культуры и образования кадров, качества трудовой жизни, уровень социального опыта и его применение на работе и др.
Социально-психологические	Моральный климат в коллективе, психосоциологическое состояние работника, лояльность и преданность персонала, социальное положение работника организации, роль в обществе и признание, организационная культура организации, устная благодарность, карьера и др.
Хронотопические	Месторасположение организации, расходы времени на дорогу от местожительства до организации, уровень конкуренции, уровень инфляции, уровень безработицы, дифференциация доходов работников, акционирование организации и др.

Приложение Е

Анкеты для опроса слушателей Центра дополнительного профессионального образования ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Анкета для представителей государственных структур

Уважаемый респондент!

С целью оценки имиджа ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (далее – ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») предлагаем Вам оценить соответствие Ваших представлений об имидже данной образовательной организации высшего профессионального образования по предложенным критериям оценки, поставив отметку в соответствующей ячейке, где:

- 1 – совершенно не соответствует;
- 2 – слабо соответствует;
- 3 – соответствует в достаточной степени;
- 4 – соответствует не полностью;
- 5 – полностью соответствует.

Ваше мнение очень ценно!

1. Подготовка ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» высококвалифицированных кадров для развития экономики Донецкой Народной Республики.

1 2 3 4 5

2. Исполнение законодательства со стороны ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» при осуществлении образовательной деятельности.

1 2 3 4 5

3. Активное участие ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в социальных мероприятиях различного характера.

1 2 3 4 5

4. Информационная открытость ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

1 2 3 4 5

5. Выполнение миссии ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

1 2 3 4 5

Следующий вопрос имеет отношение **ко всем** образовательным организациям высшего профессионального образования.

С целью оценки их конкурентоспособности предлагаем Вам определить значимость (важность) каждого из указанных ниже критериев по шкале **от 0,1 до 1**, где 0,1 – наименее важный, 1 – наиболее важный. Обращаем Ваше внимание на то, что суммарное значение представленных критериев должно быть равным 1.

Качество образовательных услуг

Востребованность выпускников на рынке труда

Имидж образовательной организации

} = 1

Далее отметьте знаком V ответ на вопросы:

Пол: муж. ____ жен. ____

До прослушивания курса в ЦДПО имели ли вы экономическую и /или управленческую подготовку да ____ нет ____

Имеется ли опыт работы на управленческой должности да ____ нет ____

Анкета для представителей бизнес-сообщества

Уважаемый респондент!

С целью оценки имиджа ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (далее – ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») предлагаем Вам оценить соответствие Ваших представлений об имидже данной образовательной организации высшего профессионального образования по предложенным критериям оценки, поставив отметку в соответствующей ячейке, где:

- 1 – совершенно не соответствует;
- 2 – слабо соответствует;
- 3 – соответствует в достаточной степени;
- 4 – соответствует не полностью;
- 5 – полностью соответствует.

Ваше мнение очень ценно!

1. Уровень квалификации подготовки ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» молодых специалистов для потребностей рынка труда Донецкой Народной Республики.

1 2 3 4 5

2. Надежность ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» как поставщика квалифицированных специалистов для потребностей рынка труда Донецкой Народной Республики

1 2 3 4 5

3. Престижность выпускников ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» на рынке труда Донецкой Народной Республики.

1 2 3 4 5

4. Лояльность ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в отношениях с предприятиями-партнерами и иными работодателями.

1 2 3 4 5

5. Информационная открытость ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

1 2 3 4 5

Следующий вопрос имеет отношение **ко всем** образовательным организациям высшего профессионального образования.

С целью оценки их конкурентоспособности предлагаем Вам определить значимость (важность) каждого из указанных ниже критериев по шкале **от 0,1 до 1**, где 0,1 – наименее важный, 1 – наиболее важный. Обращаем Ваше внимание на то, что суммарное значение представленных критериев должно быть равным 1.

Качество образовательных услуг

Востребованность выпускников на рынке труда

Имидж образовательной организации

<input type="checkbox"/>	}	= 1
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

Далее отметьте знаком V ответ на вопросы:

Пол: муж. ___ жен. ___

До прослушивания курса в ЦДПО имели ли вы экономическую и / или управленческую подготовку подготовку да ___ нет ___

Имеется ли опыт работы на управленческой должности да ___ нет ___

Анкета для представителей общественности

Уважаемый респондент!

С целью оценки имиджа ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (далее – ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») предлагаем Вам оценить соответствие Ваших представлений об имидже данной образовательной организации высшего профессионального образования по предложенным критериям оценки, поставив отметку в соответствующей ячейке, где:

- 1 – совершенно не соответствует;
- 2 – слабо соответствует;
- 3 – соответствует в достаточной степени;
- 4 – соответствует не полностью;
- 5 – полностью соответствует.

Ваше мнение очень ценно!

1. Социальные цели и роль ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в экономической, социальной и культурной жизни общества.

1 2 3 4 5

2. Информационная открытость ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

1 2 3 4 5

3. Удовлетворение ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» потребностей общества в образовании.

1 2 3 4 5

4. Значимость деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» для общества.

1 2 3 4 5

5. Содействие ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» профессиональной ориентации, трудоустройству, социально-трудовой адаптации молодежи.

1 2 3 4 5

Следующий вопрос имеет отношение **ко всем** образовательным организациям высшего профессионального образования.

С целью оценки их конкурентоспособности предлагаем Вам определить значимость (важность) каждого из указанных ниже критериев по шкале **от 0,1 до 1**, где 0,1 – наименее важный, 1 – наиболее важный. Обращаем Ваше внимание на то, что суммарное значение представленных критериев должно быть равным 1.

Качество образовательных услуг	<input type="checkbox"/>	}	= 1
Востребованность выпускников на рынке труда	<input type="checkbox"/>		
Имидж образовательной организации	<input type="checkbox"/>		

Далее отметьте знаком *V* ответ на вопросы:

Пол: муж. ____ жен. ____

До прослушивания курса в ЦДПО имели ли вы экономическую и /или управленческую подготовку да ____ нет ____

Имеется ли опыт работы на управленческой должности да ____ нет ____

Приложение Ж

Анкета для выявления факторов, влияющих на уровень мотивации персонала

Уважаемый респондент!

С целью оценки уровня влияния факторов на мотивацию персонала, предлагаем Вам оценить их по следующей шкале:

0 – не удовлетворенное состояние фактора;

1 – оказывает незначительное влияние на мотивацию персонала;

2 – имеет непосредственное влияние на мотивацию персонала.

Фактор	0	1	2
Уровень заработной платы			
Наличие спортивных оздоровительных комплексов и баз отдыха для персонала. Обеспечение здорового образа жизни персонала			
Медицинское страхование			
Заинтересованность персонала в результатах труда			
Проведение тренингов по улучшению социально-психологического климата			
Проведение внутренних образовательных мероприятий, ориентированных на развитие компетенций			
Поощрение работника, если он обучается на профильных курсах или на программе переподготовки			
Обеспечение карьерного роста			
Достойное обеспечение рабочего места и условий труда			
Налаженные бизнес-процессы, которые определяют уровень ответственности			
Стиль управления			
Текучесть персонала			

Ваше мнение очень ценно!

Далее ответьте на вопросы:

Пол: муж. ___ жен. ___

Отметьте свой возраст _____ полных лет.

Приложение И

Показатели оценки уровня качества управления в организациях Донецкой Народной Республики за 2019-2021 гг.

Таблица И.1 – Основные показатели для оценки уровня качества управления в организациях Донецкой Народной Республики за 2019-2021 гг. [составлено автором на основе внутренней документации, экспертных опросов руководящего состава организаций]

ООО «Торговый дом «Горняк»			ГП «Шахтерская птицефабрика»			ДП «ТОР»			ООО «Донецкая табачная компания»			ООО «Фирма «Колбико»			ООО «Холдинг Донбассхлеб»			ООО «Донецкий пивоваренный завод»			Корпорация «ПО «Доной»			ООО «Гвой производитель»			ПАО «Снежная швейная фабрика «Снежинка»			ООО «САЛИОН»			ООО «Стиролбиофарм»			ООО «Донбиофарм»			
2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	
Финансово-экономические показатели																																							
Наличие CRM системы <i>(да или нет)</i>																																							
да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да	
Степень достижения поставленных целей (или выполнения плановых показателей по отношению к фактическим) <i>(доля, перевыполнение или невыполнение по итогу года)</i>																																							
75	80	90	90	60	70	95	110	115	110	110	112	120	110	118	125	111	115	119	95	110	112	98	118	124	90	94	95	80	75	82	75	79	80	90	94	95	102	110	115
Показатели эффективности (как соотношение результатов деятельности организации с затратами, связанными с достижением данных результатов) <i>(доля)</i>																																							
0,2	0,3	0,25	0,3	0,4	0,2	0,3	0,25	0,29	0,3	0,4	0,33	0,26	0,29	0,25	0,4	0,46	0,49	0,2	0,3	0,17	0,3	0,4	0,45	0,2	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,5	0,2	0,2	0,1	0,25	0,2	0,2	0,25
Доля прибыли, которая формирует рисковый фонд или венчур (направляемая на НИОКР) <i>(доля)</i>																																							
0	0	0,01	0,5	0,4	0,5	0,02	0,03	0,035	0	0	0	0,02	0,03	0,05	0	0	0	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0,08	0,08	0,08	0,10	0,10	0,10

Продолжение таблицы И.1

ООО «Торговый дом «Горняк»	2019	2020	2021	ООО «Шахтерская птицефабрика»	2019	2020	2021	ДП «ТОР»	2019	2020	2021	ООО «Донецкая табачная компания»	2019	2020	2021	ООО «Фирма «Колбико»	2019	2020	2021	ООО «Холдинг Донбассхлеб»	2019	2020	2021	ООО «Донецкий пивоваренный завод»	2019	2020	2021	Корпорация «ПО «Донойл»	2019	2020	2021	ООО «Гвой производитель»	2019	2020	2021	ПАО «Снежнянская швейная фабрика «Снежинка»	2019	2020	2021	ООО «САЛИОН»	2019	2020	2021	ООО «Стироглобфарм»	2019	2020	2021	ООО «Донбиофарм»	2019	2020	2021
Уровень качества продукции, услуг (доля рекламаций в общем объеме продаж)																																																			
0,09	0,095	0,1	0,01	0,1	0,4	0,1	0,06	0,04	0,01	0,01	0,01	0,09	0,05	0,04	0,02	0,03	0,03	0,05	0,05	0,07	0,01	0,01	0,01	0,05	0,05	0,05	0,1	0,12	0,14	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1								
Уровень качества организации производства (доля брака в общем объеме произведенной продукции)																																																			
0,01	0,01	0,01	0,1	0,12	0,17	0,2	0,14	0,15	0,012	0,013	0,012	0,03	0,03	0,04	0,01	0,01	0,01	0,02	0,04	0,04	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,03	0,05	0,06	0,09	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05								
Социальные и маркетинговые показатели																																																			
Узнаваемость организации и ее имидж в сети Интернет (интегральный показатель по сайту и социальным сетям) (%)																																																			
25	30	35	65	74	75	80	85	84	0	0	0	85	88	91	22	24	21	75	75	77	21	22	22	34	35	30	22	25	25	19	22	22	22	22	22	22	24	24	25	15	15	15									
Автоматизация процесса принятия управленческих решений (с учетом наличия электронной системы планирования) (да или нет)																																																			
да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет							
Гибкость в принятии управленческих решений (оценка и наличие ценностей организации) (имеются или нет в рамках утвержденной стратегии)																																																			
да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да					
Опыт работы управленческих кадров (доля управленческого персонала высшего и среднего звена, который имеет опыт работы на управленческой должности менее 5 лет)																																																			
0,8	0,8	0,83	0,7	0,75	0,75	0,9	0,9	0,9	0,5	0,6	0,4	0,7	0,75	0,8	0,5	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8	0,4	0,4	0,4	0,65	0,65	0,65	0,6	0,65	0,65	0,6	0,65	0,65	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6							

Продолжение таблицы И.1

ООО «Торговый дом «Горняк»			ГП «Шахтерская птицефабрика»			ДП «ГОР»			ООО «Донецкая табачная компания»			ООО «Фирма «Колбико»			ООО «Холдинг Донбасхлеб»			ООО «Донецкий пивоваренный завод»			Корпорация «ПО «Донойл»			ООО «Гвой производитель»			ПАО «Снежная швейная фабрика «Снежинка»			ООО «САЛИОН»			ООО «Стиролбиофарм»			ООО «Донбиофарм»				
2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021					
Уровень квалификации управленческих кадров (доля управленческого персонала высшего и среднего звена, не имеющего профильного образования)																																								
0,2	0,2	0,17	0,2	0,17	0,18	0,2	0,22	0,3	0,4	0,6	0,65	0,7	0,8	0,85	0,4	0,3	0,3	0,75	0,75	0,75	0,3	0,4	0,35	0,45	0,45	0,45	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,5	0,75	0,75	0,75	0,6	0,6	0,6		
Коэффициент текучести персонала (доля уволенных в среднесписочном составе)																																								
0,15	0,17	0,14	0,1	0,4	0,3	0,1	0,08	0,12	0,3	0,4	0,45	0,1	0,12	0,19	0,52	0,44	0,48	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,45	0,3	0,2	0,4	0,2	0,25	0,27	0,3	0,35	0,36	0,2	0,19	0,18	0,1	0,08	0,1		
Реализация принципов корпоративной социальной ответственности (реализуются или нет)																																								
нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет
Количество патентов, приобретенных или разработанных самостоятельно (количество по итогу года)																																								
0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	7	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	5	2	0	0	
Применение инструментов бенчмаркинга (проводятся ли сравнения или нет)																																								
нет	нет	нет	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет
Наличие обратной связи от заинтересованных сторон (потребители, поставщики, сотрудники, акционеры, учредители организации) (доля жалоб в общем объеме обращений)																																								
0,01	0,06	0,04	0,06	0,07	0,06	0,01	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,1	0,09	0,09	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,1	0,15	0,14	0,15	0,13	0,16	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01		

Приложение К

Реализация кластерного анализа данных по методу «дальнего соседа»

Таблица К.1 – Первый этап кластерного анализа*

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	0	7,60	10,58	7,69	9,31	8,38	6,37	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,45	7,66	11,03	7,66	7,77	5,61	9,01	7,76	7,25
2	7,60	0	8,75	10,40	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	7,87	7,14	11,00	8,03	7,67	8,96	10,10	10,69	8,01
3	10,58	8,75	0	9,20	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	10,83	10,24	5,61	9,68	10,20	9,27	5,38	10,10	9,90	11,12	8,12	10,01	9,39
4	7,69	10,40	9,20	0	6,52	6,05	6,98	6,48	7,29	7,96	10,02	8,94	9,11	8,22	9,04	8,61	8,65	8,68	7,10	9,63	4,16	7,91
5	9,31	11,14	8,85	6,52	0	6,32	7,26	7,72	8,93	7,69	10,35	8,79	9,73	9,65	8,66	6,95	9,41	9,32	8,31	8,14	8,32	8,21
6	8,38	10,17	9,36	6,05	6,32	0	6,02	6,38	7,18	5,99	10,10	10,22	7,69	8,90	6,61	8,68	8,93	8,96	6,76	10,21	7,36	8,55
7	6,37	8,63	9,86	6,98	7,26	6,02	0	5,82	6,64	5,29	8,47	10,51	7,69	7,45	4,79	9,89	7,54	7,18	5,42	9,63	8,34	6,18
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,82	0	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,20	5,99	10,07	5,99	6,33	4,59	8,23	5,96	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	6,64	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	6,87	7,04	11,32	7,04	7,23	3,98	10,01	7,10	7,33
10	6,76	9,74	10,83	7,96	7,69	5,99	5,29	5,02	5,71	0	8,44	11,42	7,47	7,32	6,52	9,88	7,38	7,46	3,75	8,38	7,67	7,32
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	8,32	10,35	5,36	5,60	7,84	10,66	9,52	9,42
12	10,06	8,69	5,61	8,94	8,79	10,22	10,51	10,84	10,95	11,42	9,61	0	9,80	10,12	10,54	6,71	9,96	9,78	11,62	8,80	9,64	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	5,26	10,64	5,26	5,70	7,45	10,24	8,63	7,93
14	7,45	7,87	10,20	8,22	9,65	8,90	7,45	6,20	6,87	7,32	5,71	10,12	6,09	0	7,04	9,94	3,09	2,47	6,61	9,43	7,35	9,14
15	7,66	7,14	9,27	9,04	8,66	6,61	4,79	5,99	7,04	6,52	8,32	10,54	5,26	7,04	0	10,11	6,72	6,34	6,83	9,69	9,71	7,14
16	11,03	11,00	5,38	8,61	6,95	8,68	9,89	10,07	11,32	9,88	10,35	6,71	10,64	9,94	10,11	0	9,88	9,80	10,84	7,18	9,14	10,16
17	7,66	8,03	10,10	8,65	9,41	8,93	7,54	5,99	7,04	7,38	5,36	9,96	5,26	3,09	6,72	9,88	0	2,77	6,83	9,51	7,60	9,20
18	7,77	7,67	9,90	8,68	9,32	8,96	7,18	6,33	7,23	7,46	5,60	9,78	5,70	2,47	6,34	9,80	2,77	0	7,05	9,36	8,16	8,82
19	5,61	8,96	11,12	7,10	8,31	6,76	5,42	4,59	3,98	3,75	7,84	11,62	7,45	6,61	6,83	10,84	6,83	7,05	0	8,96	6,87	7,78
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,63	8,23	10,01	8,38	10,66	8,80	10,24	9,43	9,69	7,18	9,51	9,36	8,96	0	9,29	8,25
21	7,76	10,69	10,01	4,16	8,32	7,36	8,34	5,96	7,10	7,67	9,52	9,64	8,63	7,35	9,71	9,14	7,60	8,16	6,87	9,29	0	8,90
22	7,25	8,01	9,39	7,91	8,21	8,55	6,18	7,40	7,33	7,32	9,42	8,61	7,93	9,14	7,14	10,16	9,20	8,82	7,78	8,25	8,90	0

* На первом этапе находим элементы, между которыми минимальное расстояние (таблица К.1), и объединяем их в кластер (выделено жирным).

Таблица К.2 – Второй этап кластерного анализа*

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14,18	15	16	17	19	20	21	22
1	0	7,60	10,58	7,69	9,31	8,38	6,37	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,77	7,66	11,03	7,66	5,61	9,01	7,76	7,25
2	7,60	0	8,75	10,40	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	7,87	7,14	11,00	8,03	8,96	10,10	10,69	8,01
3	10,58	8,75	0	9,20	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	10,83	10,24	5,61	9,68	10,20	9,27	5,38	10,10	11,12	8,12	10,01	9,39
4	7,69	10,40	9,20	0	6,52	6,05	6,98	6,48	7,29	7,96	10,02	8,94	9,11	8,68	9,04	8,61	8,65	7,10	9,63	4,16	7,91
5	9,31	11,14	8,85	6,52	0	6,32	7,26	7,72	8,93	7,69	10,35	8,79	9,73	9,65	8,66	6,95	9,41	8,31	8,14	8,32	8,21
6	8,38	10,17	9,36	6,05	6,32	0	6,02	6,38	7,18	5,99	10,10	10,22	7,69	8,96	6,61	8,68	8,93	6,76	10,21	7,36	8,55
7	6,37	8,63	9,86	6,98	7,26	6,02	0	5,82	6,64	5,29	8,47	10,51	7,69	7,45	4,79	9,89	7,54	5,42	9,63	8,34	6,18
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,82	0	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,33	5,99	10,07	5,99	4,59	8,23	5,96	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	6,64	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	7,23	7,04	11,32	7,04	3,98	10,01	7,10	7,33
10	6,76	9,74	10,83	7,96	7,69	5,99	5,29	5,02	5,71	0	8,44	11,42	7,47	7,46	6,52	9,88	7,38	3,75	8,38	7,67	7,32
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	8,32	10,35	5,36	7,84	10,66	9,52	9,42
12	10,06	8,69	5,61	8,94	8,79	10,22	10,51	10,84	10,95	11,42	9,61	0	9,80	10,12	10,54	6,71	9,96	11,62	8,80	9,64	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	5,26	10,64	5,26	7,45	10,24	8,63	7,93
14,18	7,77	7,87	10,20	8,68	9,65	8,96	7,45	6,33	7,23	7,46	5,71	10,12	6,09	0	7,04	9,94	3,09	7,05	9,43	8,16	9,14
15	7,66	7,14	9,27	9,04	8,66	6,61	4,79	5,99	7,04	6,52	8,32	10,54	5,26	7,04	0	10,11	6,72	6,83	9,69	9,71	7,14
16	11,03	11,00	5,38	8,61	6,95	8,68	9,89	10,07	11,32	9,88	10,35	6,71	10,64	9,94	10,11	0	9,88	10,84	7,18	9,14	10,16
17	7,66	8,03	10,10	8,65	9,41	8,93	7,54	5,99	7,04	7,38	5,36	9,96	5,26	3,09	6,72	9,88	0	6,83	9,51	7,60	9,20
19	5,61	8,96	11,12	7,10	8,31	6,76	5,42	4,59	3,98	3,75	7,84	11,62	7,45	7,05	6,83	10,84	6,83	0	8,96	6,87	7,78
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,63	8,23	10,01	8,38	10,66	8,80	10,24	9,43	9,69	7,18	9,51	8,96	0	9,29	8,25
21	7,76	10,69	10,01	4,16	8,32	7,36	8,34	5,96	7,10	7,67	9,52	9,64	8,63	8,16	9,71	9,14	7,60	6,87	9,29	0	8,90
22	7,25	8,01	9,39	7,91	8,21	8,55	6,18	7,40	7,33	7,32	9,42	8,61	7,93	9,14	7,14	10,16	9,20	7,78	8,25	8,90	0

* На втором этапе пересчитываем расстояния по методу «дальнего соседа», находим элементы, между которыми минимальное расстояние (таблица К.2), и объединяем их в кластер (выделено жирным). Данная процедура повторяется и на следующих этапах (таблицы К.3-К.19).

Таблица К.3 – Третий этап кластерного анализа

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14,17,18	15	16	19	20	21	22
1	0	7,60	10,58	7,69	9,31	8,38	6,37	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,77	7,66	11,03	5,61	9,01	7,76	7,25
2	7,60	0	8,75	10,40	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	8,03	7,14	11,00	8,96	10,10	10,69	8,01
3	10,58	8,75	0	9,20	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	10,83	10,24	5,61	9,68	10,20	9,27	5,38	11,12	8,12	10,01	9,39
4	7,69	10,40	9,20	0	6,52	6,05	6,98	6,48	7,29	7,96	10,02	8,94	9,11	8,68	9,04	8,61	7,10	9,63	4,16	7,91
5	9,31	11,14	8,85	6,52	0	6,32	7,26	7,72	8,93	7,69	10,35	8,79	9,73	9,65	8,66	6,95	8,31	8,14	8,32	8,21
6	8,38	10,17	9,36	6,05	6,32	0,00	6,02	6,38	7,18	5,99	10,10	10,22	7,69	8,96	6,61	8,68	6,76	10,21	7,36	8,55
7	6,37	8,63	9,86	6,98	7,26	6,02	0	5,82	6,64	5,29	8,47	10,51	7,69	7,54	4,79	9,89	5,42	9,63	8,34	6,18
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,82	0,00	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,33	5,99	10,07	4,59	8,23	5,96	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	6,64	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	7,23	7,04	11,32	3,98	10,01	7,10	7,33
10	6,76	9,74	10,83	7,96	7,69	5,99	5,29	5,02	5,71	0	8,44	11,42	7,47	7,46	6,52	9,88	3,75	8,38	7,67	7,32
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	8,32	10,35	7,84	10,66	9,52	9,42
12	10,06	8,69	5,61	8,94	8,79	10,22	10,51	10,84	10,95	11,42	9,61	0	9,80	10,12	10,54	6,71	11,62	8,80	9,64	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	5,26	10,64	7,45	10,24	8,63	7,93
14,17,18	7,77	8,03	10,20	8,68	9,65	8,96	7,54	6,33	7,23	7,46	5,71	10,12	6,09	0	7,04	9,94	7,05	9,51	8,16	9,20
15	7,66	7,14	9,27	9,04	8,66	6,61	4,79	5,99	7,04	6,52	8,32	10,54	5,26	7,04	0	10,11	6,83	9,69	9,71	7,14
16	11,03	11,00	5,38	8,61	6,95	8,68	9,89	10,07	11,32	9,88	10,35	6,71	10,64	9,94	10,11	0	10,84	7,18	9,14	10,16
19	5,61	8,96	11,12	7,10	8,31	6,76	5,42	4,59	3,98	3,75	7,84	11,62	7,45	7,05	6,83	10,84	0	8,96	6,87	7,78
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,63	8,23	10,01	8,38	10,66	8,80	10,24	9,51	9,69	7,18	8,96	0	9,29	8,25
21	7,76	10,69	10,01	4,16	8,32	7,36	8,34	5,96	7,10	7,67	9,52	9,64	8,63	8,16	9,71	9,14	6,87	9,29	0	8,90
22	7,25	8,01	9,39	7,91	8,21	8,55	6,18	7,40	7,33	7,32	9,42	8,61	7,93	9,20	7,14	10,16	7,78	8,25	8,90	0

Таблица К.4 – Четвертый этап кластерного анализа

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10,19	11	12	13	14,17,18	15	16	20	21	22
1	0	7,60	10,58	7,69	9,31	8,38	6,37	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,77	7,66	11,03	9,01	7,76	7,25
2	7,60	0	8,75	10,40	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	8,03	7,14	11,00	10,10	10,69	8,01
3	10,58	8,75	0	9,20	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	11,12	10,24	5,61	9,68	10,20	9,27	5,38	8,12	10,01	9,39
4	7,69	10,40	9,20	0	6,52	6,05	6,98	6,48	7,29	7,96	10,02	8,94	9,11	8,68	9,04	8,61	9,63	4,16	7,91
5	9,31	11,14	8,85	6,52	0	6,32	7,26	7,72	8,93	8,31	10,35	8,79	9,73	9,65	8,66	6,95	8,14	8,32	8,21
6	8,38	10,17	9,36	6,05	6,32	0	6,02	6,38	7,18	6,76	10,10	10,22	7,69	8,96	6,61	8,68	10,21	7,36	8,55
7	6,37	8,63	9,86	6,98	7,26	6,02	0	5,82	6,64	5,42	8,47	10,51	7,69	7,54	4,79	9,89	9,63	8,34	6,18
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,82	0	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,33	5,99	10,07	8,23	5,96	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	6,64	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	7,23	7,04	11,32	10,01	7,10	7,33
10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	5,42	5,02	5,71	0	8,44	11,62	7,47	7,46	6,83	10,84	8,96	7,67	7,78
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	8,32	10,35	10,66	9,52	9,42
12	10,06	8,69	5,61	8,94	8,79	10,22	10,51	10,84	10,95	11,62	9,61	0	9,80	10,12	10,54	6,71	8,80	9,64	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	5,26	10,64	10,24	8,63	7,93
14,17,18	7,77	8,03	10,20	8,68	9,65	8,96	7,54	6,33	7,23	7,46	5,71	10,12	6,09	0	7,04	9,94	9,51	8,16	9,20
15	7,66	7,14	9,27	9,04	8,66	6,61	4,79	5,99	7,04	6,83	8,32	10,54	5,26	7,04	0	10,11	9,69	9,71	7,14
16	11,03	11,00	5,38	8,61	6,95	8,68	9,89	10,07	11,32	10,84	10,35	6,71	10,64	9,94	10,11	0	7,18	9,14	10,16
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,63	8,23	10,01	8,96	10,66	8,80	10,24	9,51	9,69	7,18	0	9,29	8,25
21	7,76	10,69	10,01	4,16	8,32	7,36	8,34	5,96	7,10	7,67	9,52	9,64	8,63	8,16	9,71	9,14	9,29	0	8,90
22	7,25	8,01	9,39	7,91	8,21	8,55	6,18	7,40	7,33	7,78	9,42	8,61	7,93	9,20	7,14	10,16	8,25	8,90	0

Таблица К.5 – Пятый этап кластерного анализа

№	1	2	3	4,21	5	6	7	8	9	10,19	11	12	13	14,17,18	15	16	20	22
1	0	7,60	10,58	7,76	9,31	8,38	6,37	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,77	7,66	11,03	9,01	7,25
2	7,60	0	8,75	10,69	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	8,03	7,14	11,00	10,10	8,01
3	10,58	8,75	0	10,01	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	11,12	10,24	5,61	9,68	10,20	9,27	5,38	8,12	9,39
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	7,36	8,34	6,48	7,29	7,96	10,02	9,64	9,11	8,68	9,71	9,14	9,63	8,90
5	9,31	11,14	8,85	8,32	0	6,32	7,26	7,72	8,93	8,31	10,35	8,79	9,73	9,65	8,66	6,95	8,14	8,21
6	8,38	10,17	9,36	7,36	6,32	0	6,02	6,38	7,18	6,76	10,10	10,22	7,69	8,96	6,61	8,68	10,21	8,55
7	6,37	8,63	9,86	8,34	7,26	6,02	0	5,82	6,64	5,42	8,47	10,51	7,69	7,54	4,79	9,89	9,63	6,18
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,82	0	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,33	5,99	10,07	8,23	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	6,64	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	7,23	7,04	11,32	10,01	7,33
10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	5,42	5,02	5,71	0	8,44	11,62	7,47	7,46	6,83	10,84	8,96	7,78
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	8,32	10,35	10,66	9,42
12	10,06	8,69	5,61	9,64	8,79	10,22	10,51	10,84	10,95	11,62	9,61	0	9,80	10,12	10,54	6,71	8,80	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	5,26	10,64	10,24	7,93
14,17,18	7,77	8,03	10,20	8,68	9,65	8,96	7,54	6,33	7,23	7,46	5,71	10,12	6,09	0	7,04	9,94	9,51	9,20
15	7,66	7,14	9,27	9,71	8,66	6,61	4,79	5,99	7,04	6,83	8,32	10,54	5,26	7,04	0	10,11	9,69	7,14
16	11,03	11,00	5,38	9,14	6,95	8,68	9,89	10,07	11,32	10,84	10,35	6,71	10,64	9,94	10,11	0	7,18	10,16
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,63	8,23	10,01	8,96	10,66	8,80	10,24	9,51	9,69	7,18	0	8,25
22	7,25	8,01	9,39	8,90	8,21	8,55	6,18	7,40	7,33	7,78	9,42	8,61	7,93	9,20	7,14	10,16	8,25	0

Таблица К.6 – Шестой этап кластерного анализа

№	1	2	3	4,21	5	6	7	8	9	10,19	11	12	13	14,17,18	16	20	22
1	0	7,60	10,58	7,76	9,31	8,38	7,66	6,65	7,42	6,76	8,61	10,06	8,89	7,77	11,03	9,01	7,25
2	7,60	0	8,75	10,69	11,14	10,17	8,63	9,72	8,01	9,74	6,68	8,69	7,01	8,03	11,00	10,10	8,01
3	10,58	8,75	0	10,01	8,85	9,36	9,86	10,30	10,89	11,12	10,24	5,61	9,68	10,20	5,38	8,12	9,39
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	7,36	9,71	6,48	7,29	7,96	10,02	9,64	9,11	8,68	9,14	9,63	8,90
5	9,31	11,14	8,85	8,32	0	6,32	8,66	7,72	8,93	8,31	10,35	8,79	9,73	9,65	6,95	8,14	8,21
6	8,38	10,17	9,36	7,36	6,32	0	6,61	6,38	7,18	6,76	10,10	10,22	7,69	8,96	8,68	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	9,86	9,71	8,66	6,61	0	5,99	7,04	6,83	8,47	10,54	7,69	7,54	10,11	9,69	7,14
8	6,65	9,72	10,30	6,48	7,72	6,38	5,99	0	5,92	5,02	9,36	10,84	6,25	6,33	10,07	8,23	7,40
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	7,04	5,92	0	5,71	7,11	10,95	5,85	7,23	11,32	10,01	7,33
10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	6,83	5,02	5,71	0	8,44	11,62	7,47	7,46	10,84	8,96	7,78
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	8,44	0	9,61	6,88	5,71	10,35	10,66	9,42
12	10,06	8,69	5,61	9,64	8,79	10,22	10,54	10,84	10,95	11,62	9,61	0	9,80	10,12	6,71	8,80	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	6,25	5,85	7,47	6,88	9,80	0	6,09	10,64	10,24	7,93
14,17,18	7,77	8,03	10,20	8,68	9,65	8,96	7,54	6,33	7,23	7,46	5,71	10,12	6,09	0	9,94	9,51	9,20
16	11,03	11,00	5,38	9,14	6,95	8,68	10,11	10,07	11,32	10,84	10,35	6,71	10,64	9,94	0	7,18	10,16
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,69	8,23	10,01	8,96	10,66	8,80	10,24	9,51	7,18	0	8,25
22	7,25	8,01	9,39	8,90	8,21	8,55	7,14	7,40	7,33	7,78	9,42	8,61	7,93	9,20	10,16	8,25	0

Таблица К.7 – Седьмой этап кластерного анализа

№	1	2	3	4,21	5	6	7,15	8,10,19	9	11	12	13	14,17,18	16	20	22
1	0	7,60	10,58	7,76	9,31	8,38	7,66	6,76	7,42	8,61	10,06	8,89	7,77	11,03	9,01	7,25
2	7,60	0	8,75	10,69	11,14	10,17	8,63	9,74	8,01	6,68	8,69	7,01	8,03	11,00	10,10	8,01
3	10,58	8,75	0	10,01	8,85	9,36	9,86	11,12	10,89	10,24	5,61	9,68	10,20	5,38	8,12	9,39
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	7,36	9,71	7,96	7,29	10,02	9,64	9,11	8,68	9,14	9,63	8,90
5	9,31	11,14	8,85	8,32	0	6,32	8,66	8,31	8,93	10,35	8,79	9,73	9,65	6,95	8,14	8,21
6	8,38	10,17	9,36	7,36	6,32	0	6,61	6,76	7,18	10,10	10,22	7,69	8,96	8,68	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	9,86	9,71	8,66	6,61	0	6,83	7,04	8,47	10,54	7,69	7,54	10,11	9,69	7,14
8,10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	6,83	0	5,92	9,36	11,62	7,47	7,46	10,84	8,96	7,78
9	7,42	8,01	10,89	7,29	8,93	7,18	7,04	5,92	0	7,11	10,95	5,85	7,23	11,32	10,01	7,33
11	8,61	6,68	10,24	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	0	9,61	6,88	5,71	10,35	10,66	9,42
12	10,06	8,69	5,61	9,64	8,79	10,22	10,54	11,62	10,95	9,61	0	9,80	10,12	6,71	8,80	8,61
13	8,89	7,01	9,68	9,11	9,73	7,69	7,69	7,47	5,85	6,88	9,80	0	6,09	10,64	10,24	7,93
14,17,18	7,77	8,03	10,20	8,68	9,65	8,96	7,54	7,46	7,23	5,71	10,12	6,09	0	9,94	9,51	9,20
16	11,03	11,00	5,38	9,14	6,95	8,68	10,11	10,84	11,32	10,35	6,71	10,64	9,94	0	7,18	10,16
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,69	8,96	10,01	10,66	8,80	10,24	9,51	7,18	0	8,25
22	7,25	8,01	9,39	8,90	8,21	8,55	7,14	7,78	7,33	9,42	8,61	7,93	9,20	10,16	8,25	0

Таблица К.8 – Восьмой этап кластерного анализа

№	1	2	3,16	4,21	5	6	7,15	8,10,19	9	11	12	13	14,17,18	20	22
1	0	7,60	11,03	7,76	9,31	8,38	7,66	6,76	7,42	8,61	10,06	8,89	7,77	9,01	7,25
2	7,60	0	11,00	10,69	11,14	10,17	8,63	9,74	8,01	6,68	8,69	7,01	8,03	10,10	8,01
3,16	11,03	11,00	0	10,01	8,85	9,36	10,11	11,12	11,32	10,35	6,71	10,64	10,20	8,12	10,16
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	7,36	9,71	7,96	7,29	10,02	9,64	9,11	8,68	9,63	8,90
5	9,31	11,14	8,85	8,32	0	6,32	8,66	8,31	8,93	10,35	8,79	9,73	9,65	8,14	8,21
6	8,38	10,17	9,36	7,36	6,32	0	6,61	6,76	7,18	10,10	10,22	7,69	8,96	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	10,11	9,71	8,66	6,61	0	6,83	7,04	8,47	10,54	7,69	7,54	9,69	7,14
8,10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	6,83	0	5,92	9,36	11,62	7,47	7,46	8,96	7,78
9	7,42	8,01	11,32	7,29	8,93	7,18	7,04	5,92	0	7,11	10,95	5,85	7,23	10,01	7,33
11	8,61	6,68	10,35	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,11	0	9,61	6,88	5,71	10,66	9,42
12	10,06	8,69	6,71	9,64	8,79	10,22	10,54	11,62	10,95	9,61	0	9,80	10,12	8,80	8,61
13	8,89	7,01	10,64	9,11	9,73	7,69	7,69	7,47	5,85	6,88	9,80	0	6,09	10,24	7,93
14,17,18	7,77	8,03	10,20	8,68	9,65	8,96	7,54	7,46	7,23	5,71	10,12	6,09	0	9,51	9,20
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,69	8,96	10,01	10,66	8,80	10,24	9,51	0	8,25
22	7,25	8,01	10,16	8,90	8,21	8,55	7,14	7,78	7,33	9,42	8,61	7,93	9,20	8,25	0

Таблица К.9 – Девятый этап кластерного анализа

№	1	2	3,16	4,21	5	6	7,15	8,10,19	9	11,14,17,18	12	13	20	22
1	0	7,60	11,03	7,76	9,31	8,38	7,66	6,76	7,42	8,61	10,06	8,89	9,01	7,25
2	7,60	0	11,00	10,69	11,14	10,17	8,63	9,74	8,01	8,03	8,69	7,01	10,10	8,01
3,16	11,03	11,00	0	10,01	8,85	9,36	10,11	11,12	11,32	10,35	6,71	10,64	8,12	10,16
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	7,36	9,71	7,96	7,29	10,02	9,64	9,11	9,63	8,90
5	9,31	11,14	8,85	8,32	0	6,32	8,66	8,31	8,93	10,35	8,79	9,73	8,14	8,21
6	8,38	10,17	9,36	7,36	6,32	0	6,61	6,76	7,18	10,10	10,22	7,69	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	10,11	9,71	8,66	6,61	0	6,83	7,04	8,47	10,54	7,69	9,69	7,14
8,10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	6,83	0	5,92	9,36	11,62	7,47	8,96	7,78
9	7,42	8,01	11,32	7,29	8,93	7,18	7,04	5,92	0	7,23	10,95	5,85	10,01	7,33
11,14,17,18	8,61	8,03	10,35	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,23	0	10,12	6,88	10,66	9,42
12	10,06	8,69	6,71	9,64	8,79	10,22	10,54	11,62	10,95	10,12	0	9,80	8,80	8,61
13	8,89	7,01	10,64	9,11	9,73	7,69	7,69	7,47	5,85	6,88	9,80	0	10,24	7,93
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,69	8,96	10,01	10,66	8,80	10,24	0	8,25
22	7,25	8,01	10,16	8,90	8,21	8,55	7,14	7,78	7,33	9,42	8,61	7,93	8,25	0

Таблица К.10 – Десятый этап кластерного анализа

№	1	2	3,16	4,21	5	6	7,15	8,10,19	9,13	11,14,17,18	12	20	22
1	0	7,60	11,03	7,76	9,31	8,38	7,66	6,76	8,89	8,61	10,06	9,01	7,25
2	7,60	0	11,00	10,69	11,14	10,17	8,63	9,74	8,01	8,03	8,69	10,10	8,01
3,16	11,03	11,00	0	10,01	8,85	9,36	10,11	11,12	11,32	10,35	6,71	8,12	10,16
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	7,36	9,71	7,96	9,11	10,02	9,64	9,63	8,90
5	9,31	11,14	8,85	8,32	0	6,32	8,66	8,31	9,73	10,35	8,79	8,14	8,21
6	8,38	10,17	9,36	7,36	6,32	0	6,61	6,76	7,69	10,10	10,22	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	10,11	9,71	8,66	6,61	0	6,83	7,69	8,47	10,54	9,69	7,14
8,10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,76	6,83	0	7,47	9,36	11,62	8,96	7,78
9,13	8,89	8,01	11,32	9,11	9,73	7,69	7,69	7,47	0	7,23	10,95	10,24	7,93
11,14,17,18	8,61	8,03	10,35	10,02	10,35	10,10	8,47	9,36	7,23	0	10,12	10,66	9,42
12	10,06	8,69	6,71	9,64	8,79	10,22	10,54	11,62	10,95	10,12	0	8,80	8,61
20	9,01	10,10	8,12	9,63	8,14	10,21	9,69	8,96	10,24	10,66	8,80	0	8,25
22	7,25	8,01	10,16	8,90	8,21	8,55	7,14	7,78	7,93	9,42	8,61	8,25	0

Таблица К.11 – Одиннадцатый этап кластерного анализа

№	1	2	3,16	4,21	5,6	7,15	8,10,19	9,13	11,14,17,18	12	20	22
1	0	7,60	11,03	7,76	9,31	7,66	6,76	8,89	8,61	10,06	9,01	7,25
2	7,60	0	11,00	10,69	11,14	8,63	9,74	8,01	8,03	8,69	10,10	8,01
3,16	11,03	11,00	0	10,01	9,36	10,11	11,12	11,32	10,35	6,71	8,12	10,16
4,21	7,76	10,69	10,01	0	8,32	9,71	7,96	9,11	10,02	9,64	9,63	8,90
5,6	9,31	11,14	9,36	8,32	0	8,66	8,31	9,73	10,35	10,22	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	10,11	9,71	8,66	0	6,83	7,69	8,47	10,54	9,69	7,14
8,10,19	6,76	9,74	11,12	7,96	8,31	6,83	0	7,47	9,36	11,62	8,96	7,78
9,13	8,89	8,01	11,32	9,11	9,73	7,69	7,47	0	7,23	10,95	10,24	7,93
11,14,17,18	8,61	8,03	10,35	10,02	10,35	8,47	9,36	7,23	0	10,12	10,66	9,42
12	10,06	8,69	6,71	9,64	10,22	10,54	11,62	10,95	10,12	0	8,80	8,61
20	9,01	10,10	8,12	9,63	10,21	9,69	8,96	10,24	10,66	8,80	0	8,25
22	7,25	8,01	10,16	8,90	8,55	7,14	7,78	7,93	9,42	8,61	8,25	0

Таблица К.12 – Двенадцатый этап кластерного анализа

№	1	2	3,12,16	4,21	5,6	7,15	8,10,19	9,13	11,14,17,18	20	22
1	0,00	7,60	11,03	7,76	9,31	7,66	6,76	8,89	8,61	9,01	7,25
2	7,60	0,00	11,00	10,69	11,14	8,63	9,74	8,01	8,03	10,10	8,01
3,12,16	11,03	11,00	0,00	10,01	10,22	10,54	11,62	11,32	10,35	8,80	10,16
4,21	7,76	10,69	10,01	0,00	8,32	9,71	7,96	9,11	10,02	9,63	8,90
5,6	9,31	11,14	10,22	8,32	0,00	8,66	8,31	9,73	10,35	10,21	8,55
7,15	7,66	8,63	10,54	9,71	8,66	0,00	6,83	7,69	8,47	9,69	7,14
8,10,19	6,76	9,74	11,62	7,96	8,31	6,83	0,00	7,47	9,36	8,96	7,78
9,13	8,89	8,01	11,32	9,11	9,73	7,69	7,47	0,00	7,23	10,24	7,93
11,14,17,18	8,61	8,03	10,35	10,02	10,35	8,47	9,36	7,23	0,00	10,66	9,42
20	9,01	10,10	8,80	9,63	10,21	9,69	8,96	10,24	10,66	0,00	8,25
22	7,25	8,01	10,16	8,90	8,55	7,14	7,78	7,93	9,42	8,25	0,00

Таблица К.13 – Тринадцатый этап кластерного анализа

№	1,8,10,19	2	3,12,16	4,21	5,6	7,15	9,13	11,14,17,18	20	22
1,8,10,19	0	9,74	11,62	7,96	9,31	8,01	8,89	9,36	9,01	7,78
2	9,74	0	11,00	10,69	11,14	8,63	8,01	8,03	10,10	8,01
3,12,16	11,62	11,00	0	10,01	10,22	10,54	11,32	10,35	8,80	10,16
4,21	7,96	10,69	10,01	0	8,32	9,71	9,11	10,02	9,63	8,90
5,6	9,31	11,14	10,22	8,32	0	8,66	9,73	10,35	10,21	8,55
7,15	8,01	8,63	10,54	9,71	8,66	0	7,69	8,47	9,69	7,14
9,13	8,89	8,01	11,32	9,11	9,73	7,69	0	7,23	10,24	7,93
11,14,17,18	9,36	8,03	10,35	10,02	10,35	8,47	7,23	0	10,66	9,42
20	9,01	10,10	8,80	9,63	10,21	9,69	10,24	10,66	0	8,25
22	7,78	8,01	10,16	8,90	8,55	7,14	7,93	9,42	8,25	0

Таблица К.14 – Четырнадцатый этап кластерного анализа

№	1,8,10,19	2	3,12,16	4,21	5,6	7,15,22	9,13	11,14,17,18	20
1,8,10,19	0	9,74	11,62	7,96	9,31	8,01	8,89	9,36	9,01
2	9,74	0	11,00	10,69	11,14	8,63	8,01	8,03	10,10
3,12,16	11,62	11,00	0	10,01	10,22	10,54	11,32	10,35	8,80
4,21	7,96	10,69	10,01	0	8,32	9,71	9,11	10,02	9,63
5,6	9,31	11,14	10,22	8,32	0	8,66	9,73	10,35	10,21
7,15,22	8,01	8,63	10,54	9,71	8,66	0	7,93	9,42	9,69
9,13	8,89	8,01	11,32	9,11	9,73	7,93	0	7,23	10,24
11,14,17,18	9,36	8,03	10,35	10,02	10,35	9,42	7,23	0	10,66
20	9,01	10,10	8,80	9,63	10,21	9,69	10,24	10,66	0

Таблица К.15 – Пятнадцатый этап кластерного анализа

№	1,8,10,19	2	3,12,16	4,21	5,6	7,15,22	9,11,13,14,17,18	20
1,8,10,19	0	9,74	11,62	7,96	9,31	8,01	9,36	9,01
2	9,74	0	11,00	10,69	11,14	8,63	8,03	10,10
3,12,16	11,62	11,00	0	10,01	10,22	10,54	11,32	8,80
4,21	7,96	10,69	10,01	0	8,32	9,71	10,02	9,63
5,6	9,31	11,14	10,22	8,32	0	8,66	10,35	10,21
7,15,22	8,01	8,63	10,54	9,71	8,66	0	9,42	9,69
9,11,13,14,17,18	9,36	8,03	11,32	10,02	10,35	9,42	0	10,66
20	9,01	10,10	8,80	9,63	10,21	9,69	10,66	0

Таблица К.16 – Шестнадцатый этап кластерного анализа

№	1,4,8,10,19,21	2	3,12,16	5,6	7,15,22	9,11,13,14,17,18	20
1,4,8,10,19,21	0	10,69	11,62	9,31	9,71	10,02	9,63
2	10,69	0	11,00	11,14	8,63	8,03	10,10
3,12,16	11,62	11,00	0	10,22	10,54	11,32	8,80
5,6	9,31	11,14	10,22	0	8,66	10,35	10,21
7,15,22	9,71	8,63	10,54	8,66	0	9,42	9,69
9,11,13,14,17,18	10,02	8,03	11,32	10,35	9,42	0	10,66
20	9,63	10,10	8,80	10,21	9,69	10,66	0

Таблица К.17 – Семнадцатый этап кластерного анализа

№	1,4,8,10,19,21	2,9,11,13,14,17,18	3,12,16	5,6	7,15,22	20
1,4,8,10,19,21	0	10,69	11,62	9,31	9,71	9,63
2,9,11,13,14,17,18	10,69	0	11,32	11,14	9,42	10,66
3,12,16	11,62	11,32	0	10,22	10,54	8,80
5,6	9,31	11,14	10,22	0	8,66	10,21
7,15,22	9,71	9,42	10,54	8,66	0	9,69
20	9,63	10,66	8,80	10,21	9,69	0

Таблица К.18 – Восемнадцатый этап кластерного анализа

№	1,4,8,10,19,21	2,9,11,13,14,17,18	3,12,16	5,6,7,15,22	20
1,4,8,10,19,21	0	10,69	11,62	9,71	9,63
2,9,11,13,14,17,18	10,69	0	11,32	11,14	10,66
3,12,16	11,62	11,32	0	10,54	8,80
5,6,7,15,22	9,71	11,14	10,54	0	10,21
20	9,63	10,66	8,80	10,21	0

Таблица К.19 – Девятнадцатый этап кластерного анализа

№	1,4,8,10,19,21	2,9,11,13,14,17,18	3,12,16,20	5,6,7,15,22
1,4,8,10,19,21	0,00	10,69	11,62	9,71
2,9,11,13,14,17,18	10,69	0,00	11,32	11,14
3,12,16,20	11,62	11,32	0,00	10,54
5,6,7,15,22	9,71	11,14	10,54	0,00

Приложение М

Методы IDEF

Таблица М.1 – Описание методов IDEF [составлено автором на основе [397; 421; 422]]

Название метода	Аббревиатура	Описание метода
Метод функционального моделирования (Function Modeling)	IDEF0	Используется наглядный графический язык для представления системы в виде набора взаимосвязанных функций (функциональных блоков). Также описываются информационные и материальные потоки.
Метод моделирования информационных потоков внутри системы (Integration Definition for Information Modeling)	IDEF1	Предоставляет возможность отображать и анализировать структуру и взаимосвязи информационных потоков.
Метод построения реляционных структур (Data Modeling Method)	IDEF1X (IDEF1 Extended)	Расширение методологии IDEF1, используемое для моделирования реляционных баз данных, касающихся рассматриваемой системы.
Метод динамического моделирования развития систем (Simulation Model Design)	IDEF2	Направлен на преобразование набора статических диаграмм IDEF0 в динамические модели на базе «раскрашенных сетей Петри». На практике фактически не используется в связи со сложностью анализа динамических систем, хотя есть соответствующие алгоритмы реализации.
Метод документирования процессов (Process Description Capture)	IDEF3	Используется для описания сценария и последовательности действий для каждого процесса. Имеет прямую взаимосвязь с IDEF0 – детализируется каждая функция, используемая в IDEF0-диаграмме.
Метод построения объектно-ориентированных систем (Object-Oriented Design)	IDEF4	Позволяет анализировать и оптимизировать сложные объектно-ориентированные системы.
Метод онтологического исследования сложных систем (Ontology Description Capture)	IDEF5	Позволяет разрабатывать, изучать и поддерживать онтологию моделируемой системы с помощью словаря терминов и описания правил и ограничений, с использованием которых сформированы достоверные утверждения о состоянии системы.