



УДК 65.018

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ: ДИСКУССИОННЫЕ АСПЕКТЫ



### EFFICIENCY AND QUALITY OF MANAGEMENT: DISCUSSION ASPECTS

#### Яцунова Анна Сергеевна

студентка 4 курса направления Менеджмент,  
Российский государственный  
педагогический университет  
им. А.И. Герцена  
79214278964@ya.ru

#### Киселева Людмила Сергеевна

Научный руководитель,  
кандидат экономических наук, доцент,  
Российский государственный  
педагогический университет  
им. А.И. Герцена  
kiseleva-l@mail.ru

#### Yatsunova Anna Sergeevna

4-year student of the Management direction,  
Russian state teacher training university  
name A.I. Herzen  
79214278964@ya.ru

#### Kiseleva Ludmila Sergeevna

Scientific Director,  
Candidate of Science (Economics),  
Associate Professor,  
Russian state teacher training university  
name A.I. Herzen  
kiseleva-l@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие «эффективность управления» и «качество управления», их неоднозначность и взаимосвязь друг с другом. Представлены три трактовки взаимосвязи данных терминов: качество лежит в основе эффективности; эффективность лежит в основе качества; качество и эффективность – две стороны одного явления. Сделан вывод о том, что понятие эффективности является более точным по сравнению с термином «качество». Эффективность управления зависит от степени реализации целей организации.

**Annotation.** The article considers the concepts of «management efficiency» and «quality of management», their ambiguity and interconnection with each other. Three interpretations of the relationship of these terms are presented: quality underlies efficiency; efficiency is at the heart of quality; quality and efficiency are two sides of the same phenomenon. It is concluded that the concept of efficiency is more accurate in comparison with the term «quality». Management effectiveness depends on the degree to which the organization's goals are implemented.

**Ключевые слова:** эффективность управления, качество, ГОСТ, критерии эффективности, показатели качества.

**Keywords:** management effectiveness, quality, GOST, performance criteria, quality indicators.

**В** условиях рыночной экономической системы и конкурентной борьбы построение эффективной и качественной управленческой системы является залогом сохранения конкурентного преимущества. Выстраивание эффективной и качественной системы управления на предприятии является одной из главных целей предприятия, поскольку это обеспечит бесперебойную работу всего предприятия и достижение поставленных целей.

Понятия «эффективность» и «качество» являются близкими по восприятию их значений, поэтому крайне сложной задачей является их разграничение и определение специфики.

Согласно ГОСТ ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества» под эффективностью понимается «соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами» [1]. Применяя это определение к оценке эффективности управления, показатель можно представить в количественном выражении, который может быть получен с использованием формулы 1:

$$\text{Эффективность принятого решения} = \frac{\Delta \text{прибыли, полученная после принятия решения}}{\text{расходы на принятие решения}} \quad (1)$$

К обязательным условиям для выявления уровня эффективности принятых управленческих решений можно отнести непрерывное планирование разных уровней: оперативное, текущее и стратегическое. А также осуществление контроля, в процессе которого будет определено эффективно или не эффективно принято решение.

Существует иная трактовка понятия эффективность. Под эффективностью менеджмента понимается его качество, обеспечивающее организации достижение намеченных целей [2]. Различают внешнюю и внутреннюю эффективность. Внутренняя эффективность – это экономичность, т.е. способность наилучшим образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы. Внешняя эффективность – результативность менеджмента, характеризующаяся степенью достижения организацией ее цели. С точки зрения Л.С. Киселевой, эффективность управления следует рассматривать «как многоаспектную характеристику результативности управленческой деятельности, измеряемую с по-



мощью количественных и качественных показателей, набор которых формируется исходя из заданных критериев реализации субъектно-объектных отношений внутри организации как сложной построенной социально-экономической системы» [4; с. 188]. В качестве критериев эффективности выбираются показатели, которые дают возможность прогнозировать ожидаемый результат (достижение целей организации), оценивать фактическую степень достижения целей и сравнивать различные варианты достижения цели между собой.

ГОСТ ИСО 9000-2015 определяет качество как «степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [1]. Качество управления понимается разными авторами по-разному. Так, Т.А. Вашко делает акцент на степень достижения поставленных целей и уровень реализации задач: эффективная система управления организацией, высокий уровень квалификации высшего и среднего управленческого звена, соответствие функционирования системы управления персоналом целям и задачам организации [3; с. 10].

Вторая группа исследователей основывается на соответствии системы менеджмента (управления) установленным требованиям, а также стандартам, эталонам и/или нормам, существующим в области менеджмента: Степень соответствия совокупности собственных характеристик менеджмента организации установленным требованиям [5].

Третья совокупность публикаций исходит из некоторых присущих менеджменту свойств, проявление которых позволяет судить о его более или менее высоком уровне качества. Некие особенности, благодаря которым различается менеджмент в разных организациях. Например, В. Машкин отмечает, что «оценка качества менеджмента – это выделение такой особенности, измерение степени ее выраженности и соотнесение с другими особенностями для получения какой-то итоговой оценки» [6].

Понятие «эффективность», на наш взгляд, более точное по сравнению с понятием «качество». Эффективность является количественным показателем, имеющим точную формулу, а значит есть возможность избежать дискуссий по поводу того, как ее считать. В свою очередь качество – это качественный показатель, зачастую не имеющий конечного числового результата. Существует несколько методик оценки качества, это способно породить споры о том, какая из методик лучше.

*По источникам получения информации* выделяют следующие методики оценки качества:

1. Экспертная. Осуществляется на основе экспертной оценки, которая принимается на основе мнений специалистов из сформированной группы.
2. Социологическая. Сбор и анализ мнений сотрудников (потребителей) предприятия.

*По способам получения информации:*

1. Измерительный. Основан на информации, получаемой с использованием измерительных приборов (применяется при наличии реального объекта).
2. Регистрационный. Использует информацию, получаемую на основе подсчета (регистрации) числа определенных событий.
3. Органолептический. Базируется на информации, получаемой посредством использования органов чувств человека: обоняния, осязания, вкуса, слуха, зрения.

В отношении рассматриваемых понятий – «качество» и «эффективность» – наиболее сложным аспектом является ответ на вопрос, что первично.

Взаимосвязь определений можно трактовать минимум тремя вариантами. Во-первых, *качество лежит в основе эффективности*, то есть управление будет эффективным только в том случае, если оно будет качественным.

Согласно ГОСТ ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества» можно повысить эффективность управления и организации в целом с помощью соблюдения главных принципов менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие работников;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанное на фактах;
- управление взаимоотношениями.

Все эти принципы служат параметрами для оценки качества управления.

Во-вторых, *эффективность лежит в основе качества*. Для получения максимального уровня качества системы управления необходимо эффективно использовать ресурсы, имеющиеся в распоряжении.

Оценивая качество управленческой системы, параметры определяются самостоятельно каждой организацией. В качестве примера приведем несколько параметров:

1. Время, затраченное на принятие решения. Время относится к важному невыполняемому ресурсу. Способность грамотно применять технологии тайм-менеджмента на практике позволит оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.



2. **Лидерство.** Нахождение назначенного руководителя в роли признанного лидера дает возможность получить поддержку от подчиненных, что способствует более быстрой реализации принятого решения.

3. **Обоснованность** принятия решения. Принятие решений должно базироваться на экономических расчетах и анализе угроз, а не приниматься интуитивно руководителем.

4. **Контроль** за реализацией решений. Принятое, но не реализованное или неверно реализованное управленческое решение сводит на нет все затраченные ресурсы, в том числе и временные.

5. **Информация.** Эффективность выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей напрямую зависит от качества и точности информации, поступающей от вышестоящих руководителей.

6. **Обратная связь.** Организация потоков информации «снизу-вверх» дает руководителю информацию о всех плюсах и минусах принятого решения.

7. **Делегирование полномочий.** Управленческая система работает эффективно при налаженной системе делегирования полномочий. В таком случае длительное отсутствие части высшего и среднего руководства не тормозит деятельность предприятия.

В третьих, качество и эффективность – это две стороны одной медали. Управление, которое осуществляется профессионально, приносит ощутимую пользу тем, для кого оно предназначено, и положительно ими оценивается, является качественным. А если ко всему прочему оно еще и осуществляется в рамках запланированных ресурсов и целей и ожидаемые результаты получены, то значит, управление осуществляется эффективно.

Основной акцент в изучении понятий эффективности и качества делается на качество управления. Мы полагаем, что это связано с тем, что функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому эффективность управления определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации.

## Литература

1. Системы менеджмента качества : ГОСТ Р ИСО 9001-2015. – URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения 01.03.2020).
2. Абчук В.А. Менеджмент : учебник. – СПб. : Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
3. Вашко Т.А. Обеспечение качества управления: от теории к практике. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2013. – 114 с.
4. Галенко Е.В. [и др.]. Основы менеджмента. – Н. Новгород, 2018. – 234 с.
5. Конти Т. Возможности и риски при использовании моделей делового совершенства // Стандарты и качество. – 2003. – № 1. – С. 76–81.
6. Машкин В. Проблема оценки качества менеджмента. Все о качестве // Отечественные разработки. – 2004. – № 4. – URL : <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY9/pokm.htm> (дата обращения 12.03.2020).

## References

1. Quality management systems : GOST R ISO 9001-2015. – URL : <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (circulation date 01.03.2020).
2. Abchuk V.A. Management : textbook. – SPb. : Soyuz Publishing House, 2002. – 463 p.
3. Vashko T.A. Management Quality Assurance: from Theory to Practice. – Krasnoyarsk : Sib. feder. un- t, 2013. – 114 p.
4. Galenko E.V. [et al.]. Basics of management. – N. Novgorod, 2018. – 234 p.
5. Konti T. Opportunities and risks at use of models of business perfection // Standards and quality. – 2003. – № 1. – P. 76–81.
6. Mashkin V. The problem of management quality assessment. All about quality // Domestic developments. – 2004. – № 4. – URL : <https://www.quality.eup.ru/MATERIALY9/pokm.htm> (circulation date 12.03.2020).