

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЭКОНОМИКОЙ

ЛЕКЦИИ ДЛЯ АСПИРАНТОВ (3)

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

- Принцип - основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.
- Чем полнее и обоснованнее принципы управления экономикой, тем выше вероятность достижения положительных результатов ее развития. Поэтому формулирование принципов управления является ответственным начальным моментом построения системы управления экономикой для наглядности принципы управления экономикой представим в виде таблицы

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

## Принципы

## Содержание принципа

### Принцип воспроизводства системы жизнеобеспечения

Функционирование и развитие экономики как системы хозяйствования должно обеспечивать сохранность экосистемы, ресурсосберегающее воспроизводство всех компонентов системы.

### Принцип правовой регламентации управления

Экономико-правовое регулирование процессом управления объектами, соблюдение международных и государственных нормативных актов, регламентирующих различные процессы во всех сферах экономики, снижение субъективизма в управлении должны обеспечивать законность управления.

### Принцип социальной ориентации экономики

Конечной целью функционирования и развития экономики должно быть повышение благосостояния населения и качества жизни, гармоничное развитие личности, раскрытие человеческих возможностей.

### Принцип научной обоснованности системы управления

Учет при формировании системы экономических законов и закономерностей развития природы и общества, законов мышления, применение научных подходов и методов моделирования способствуют повышению стабильности системы управления. Для обеспечения научной обоснованности системы управления при разработке и реализации решений следует стремиться применять 13 научных подходов: системный, маркетинговый, функциональный, производственный, нормативный, комплексный, интеграционный, динамический, процессный, оптимизационный, директивный, поведенческий, ситуационный.

Системный подход к управлению

Системный подход предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы, совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющей выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Этот подход дает возможность учесть все необходимые взаимосвязи и взаимодействия в системах управления, позволяет при постановке целей всесторонне взвешивать факторы и направлять механизмы управления на достижение целей.

Принцип ориентации экономики на инновационный путь развития

Структурными источниками экономического развития страны являются: развитие на основе факторов производства; развитие на основе инвестиций; развитие на основе инновационной деятельности. Для повышения конкурентоспособности страны ее экономическое развитие необходимо ориентировать на инвестирование инноваций преимущественно в новые технологии и менеджмент

Принцип сохранения собственных сырьевых ресурсов

Стратегия ресурсосбережения страны должна быть нацелена на сохранение собственных сырьевых ресурсов, рациональное их использование, импорт и экспорт новых технологий.

Принцип ранжирования объектов управления по их важности

Ранжирование позволяет определить важность, весомость, ранг объектов (проблем, факторов) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска. Ресурсы всегда ограничены, поэтому они должны сначала вкладываться в решение наиболее важной проблемы.

Принцип единства теории и практики управления

Любое управленческое решение в области функционирования и развития экономического объекта должно отвечать логике, принципам и методам управления и решать одну из практических задач.

Принцип сохранения и развития и конкурентных преимуществ объекта управления

Выявление сильных и слабых сторон объекта управления позволяет субъекту формировать стратегию развития на основе их прогнозирования, добиваться превосходства в какой-либо области деятельности или выпуске товара (выполнение услуги) по сравнению с конкурентами.

Принцип специализации универсализации и централизации управления

Углубление специализации работ позволяет увеличить программу и использовать эффект масштаба, снизить себестоимость единицы товара. При невозможности увеличения программы работ используется принцип универсализации, т.е. поручение одному элементу системы выполнения нескольких однородных работ. Универсализация требует высокой квалификации работников, ведет к централизации управления. Инструментом углубления специализации и использования эффекта масштаба является унификация и стандартизация.

Принцип организованности и управленческих процессов

Для обеспечения высокого уровня организованности необходимо анализировать и повышать пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямо-точность, ритмичность, автоматичность управленческих процессов.

Принцип рационального сочетания форм управления

Принцип сопоставимости вариантов управленческих решений при их выборе

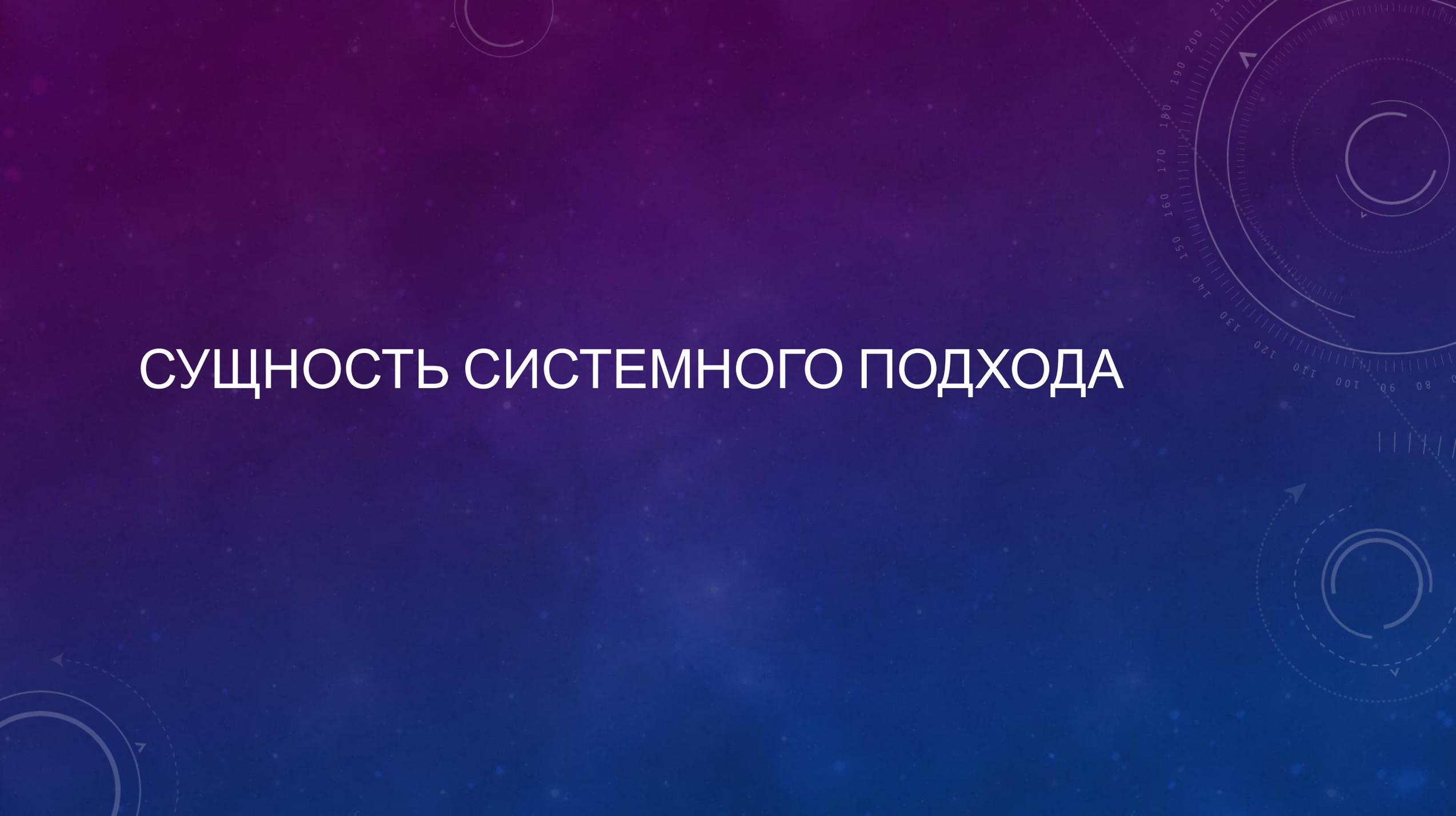
В зависимости от особенностей объекта управления, его структуры и целей формы управления можно подразделить на три вида: государственное, корпоративное и предпринимательское управление.

**Государственная форма управления характеризуется жестким нормативным регулированием средств, методов и процессов управления. Применяется в основном для управления государственными структурами. Корпоративное управление — форма управления, в которой: а) усилены интеграция компонентов по стадиям жизненного цикла объектов управления и адаптивность системы; б) обеспечены более высокая культура и гармония персонала; в) достигается получение эффекта синергии.**

**Предпринимательская форма управления характеризуется адаптивностью управления в условиях высокой неопределенности, более широким применением поведенческого и ситуационного подходов.**

**Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по следующим факторам: времени, качеству, масштабу, уровню освоенности, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности**

# СУЩНОСТЬ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА



## Характерными чертами развития социально-экономических систем являются:

- интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единство технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;
- глобализация конкуренции, производства, кооперации, стандартизации и т.д.;
- усиление роли человеческого фактора в управлении и др.

Перечисленные черты вызывают неизбежность применения системного подхода, поскольку, на наш взгляд, только на его основе можно обеспечить качество управленческого решения.

**Системный подход** — методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих:

1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой, 2) внутренняя структура — совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

**Система**

**Целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы). Единство системы с внешней средой определяет ее взаимосвязь с действием объективных экономических законов.**

**Системный анализ**

**Анализ на основе всестороннего изучения с применением научных подходов ее свойств для выявления слабых и сильных сторон системы, ее возможностей и угроз, формирования стратегии функционирования и развития.**

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

Структура системы

**Совокупность компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности и сочетающих локальные цели для наилучшего достижения главной (глобальной) цели системы. Количество компонентов системы и их связей должно быть минимальным, но достаточным для выполнения главной цели системы.**

Содержание системы

**Вещественный субстрат системы, совокупность людей, средств производства и предметов труда.**

Связи (в системе и с внешней средой)

**Информационные и документальные потоки в системе между ее компонентами для принятия и координации выполнения управленческого решения. Информация должна быть необходимого объема и качества, в нужном месте и в нужное время.**

Вход системы

**Компоненты, поступающие в систему, — сырье, материалы, комплектующие изделия, различные виды энергии, новое оборудование, кадры, документы, информация и т. п.**

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

**Энергия системы**

**Люди и орудия труда, новшества, информация собственная. Управление должно быть направлено на рациональное использование энергии.**

**Вещество системы**

**Предметы труда — все, что проходит обработку в системе**

**Выход системы**

**Выпускаемый системой в соответствии с планом товар (продукция, услуги, новшества и т. п.).**

**Цель системы**

**Конечное состояние системы или ее выхода, к которому она стремится в силу своей структурной организации. Целью, например, производственной системы может быть достижение требуемой массы вновь созданной стоимости путем выпуска конкурентоспособных товаров для потребителей.**

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

Внешняя среда системы

Компоненты макросреды (страны), инфраструктуры региона, в котором находится система, и микросреды системы, с которыми она имеет прямые или косвенные связи. Компоненты входа и выхода системы к внешней среде не относятся, они относятся к внешнему окружению.

Обратная связь

Требования, рекламации потребителей, предложения потребителей по внедрению новшеств и другая информация, поступающая из сферы потребления изготовителю, либо непосредственно к поставщикам входа системы.

Способ принятия управленческого решения

Способ выбора методов сбора и обработки информации, формы мотивации в сочетании с методом принятия решения. Определяет скорость и качество принятия решения.

Организация управления

Нахождение оптимального сочетания энергии и вещества системы в пространстве и во времени, принятие, документальное оформление, контроль и координация выполнения решения.

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

Коррелятор организации управления

Оператор накопления информации, контроля и регулирования параметров функционирования системы. Чем точнее информация отражает структуру системы, тем выше уровень ее организованности.

Информация

Необходимое отраженное разнообразие. Необходимое — степень описания системы. Отраженное — отражающее содержание, структуру, связи и способ принятия решения.

Аппарат сравнения

Элемент системы, обеспечивающий контроль за ее функционированием в пределах установленных параметров. Служит основой построения программы функционирования и определяет правомерность совершаемого действия или процесса и его экономичность.

Отношения в системе

Взаимосвязь между компонентами системы, обусловленная выполнением главной цели. Рациональное построение памяти системы как способности хранить информацию обеспечивает минимальные затраты на принятие решений.

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

Построение системы

Определение количества компонентов системы, необходимого для нормального функционирования по достижению ее целей, структуризация компонентов по уровням иерархии (анализ) и установление между ними связей. Правильность структуризации проверяется синтезом или сложением компонентов, начинающегося с нижнего уровня иерархии.

Функционирование системы

Организация взаимодействия энергии и вещества системы по достижению запланированных целей, координация, учет и контроль, мотивация и регулирование взаимодействия компонентов системы.

Развитие системы

Процесс совершенствования системы на основе изучения механизма конкуренции, законов воспроизводства, развития потребностей, экономии времени и др., обеспечивающий выживание системы.

Активаторы системы

Операторы или факторы позитивного действия на систему (например, конкурентное преимущество), которые следует поддерживать или усиливать.

Термины и понятия

Сущность термина и понятия применительно к социально-экономическим системам

Дезактиваторы системы

Операторы или факторы негативного действия на систему (например, угрозы), приводящие в итоге к ее разрушению.

Поведение системы

Способ взаимодействия системы с внешней средой и упорядочение связей в структуре системы для достижения ее целей. Изучение механизмов действия объективных экономических законов, научных подходов к управлению и применение их к изучению свойств системы является предпосылкой ее оптимального или разумного поведения.

Противоречия в системе

Действия компонентов системы с противоположными целями или функциями. Снижение противоречий способствует нормальному функционированию системы и ее развитию

Вмешательство

Способ воздействия субъекта (более высокого уровня) управления на объект, способ регулирования производственных или управленческих процессов при существенных отклонениях от нормативов управления.

Обучение системы

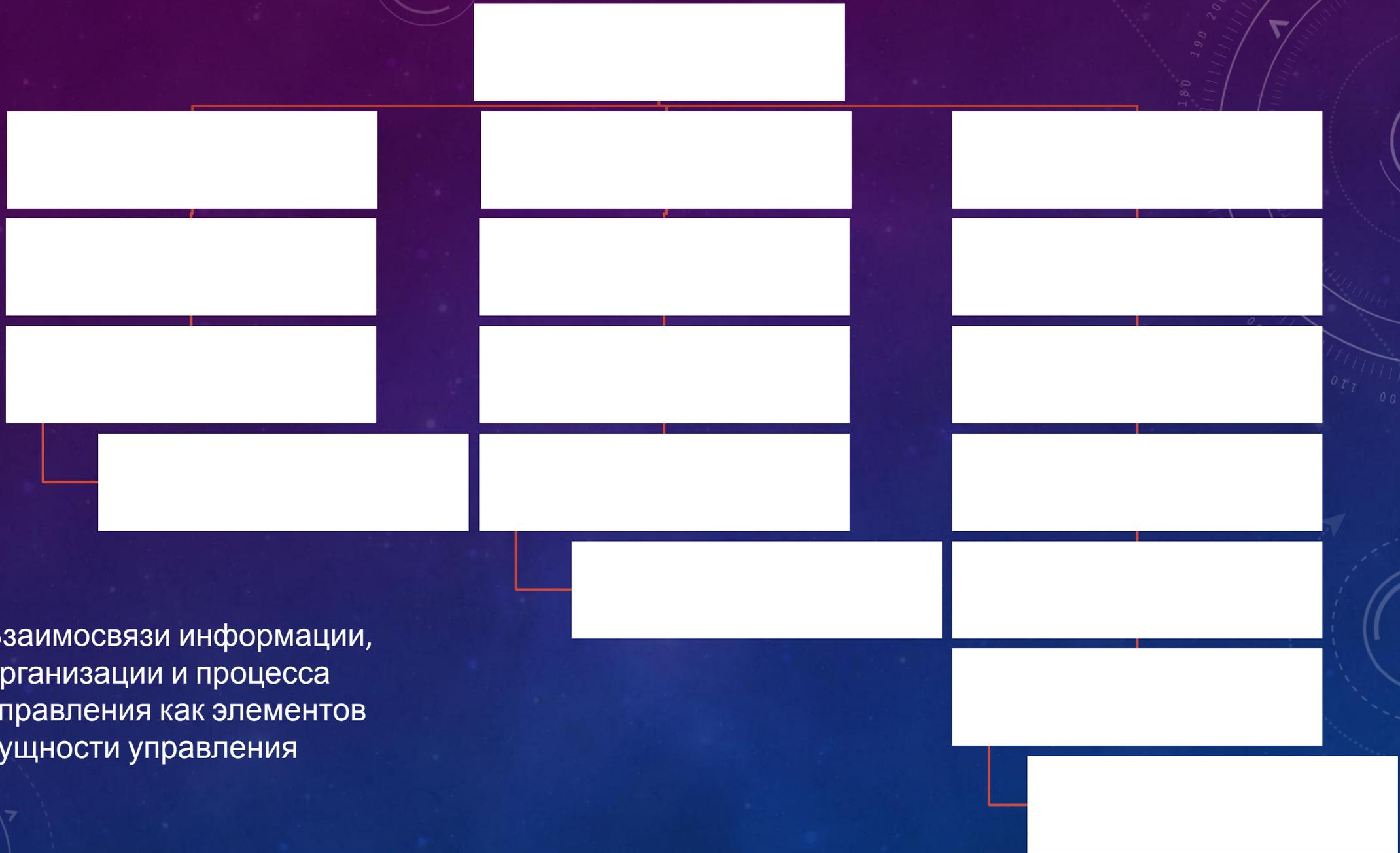
Процесс накопления знаний и привития системе навыков в принятии рациональных управленческих решений

**Исследование сущности управления** следует начинать, как отмечает В.А. Елисеев, с определения его **компонентов и взаимосвязей между ними и внешней средой**, различия управления функционированием системы в заданных условиях и управления развитием системы. **Цель управления в первом случае — ликвидация внутренних и внешних возмущений без изменения выходных параметров системы, а во втором — перемена входных и выходных параметров в соответствии с изменениями внешней среды.**

**Регулирование системы** обеспечивает такую ее деятельность, при которой **выравнивается состояние выхода системы по заданной норме**. Следовательно, **главная задача** сводится к **установлению заданного состояния функционирования системы, предусмотренного планированием как упреждающим управлением**. **Сложность** управления зависит прежде всего от **количества изменений в системе и ее окружении**. Все **изменения** имеют **определенные закономерности** или носят случайный характер.

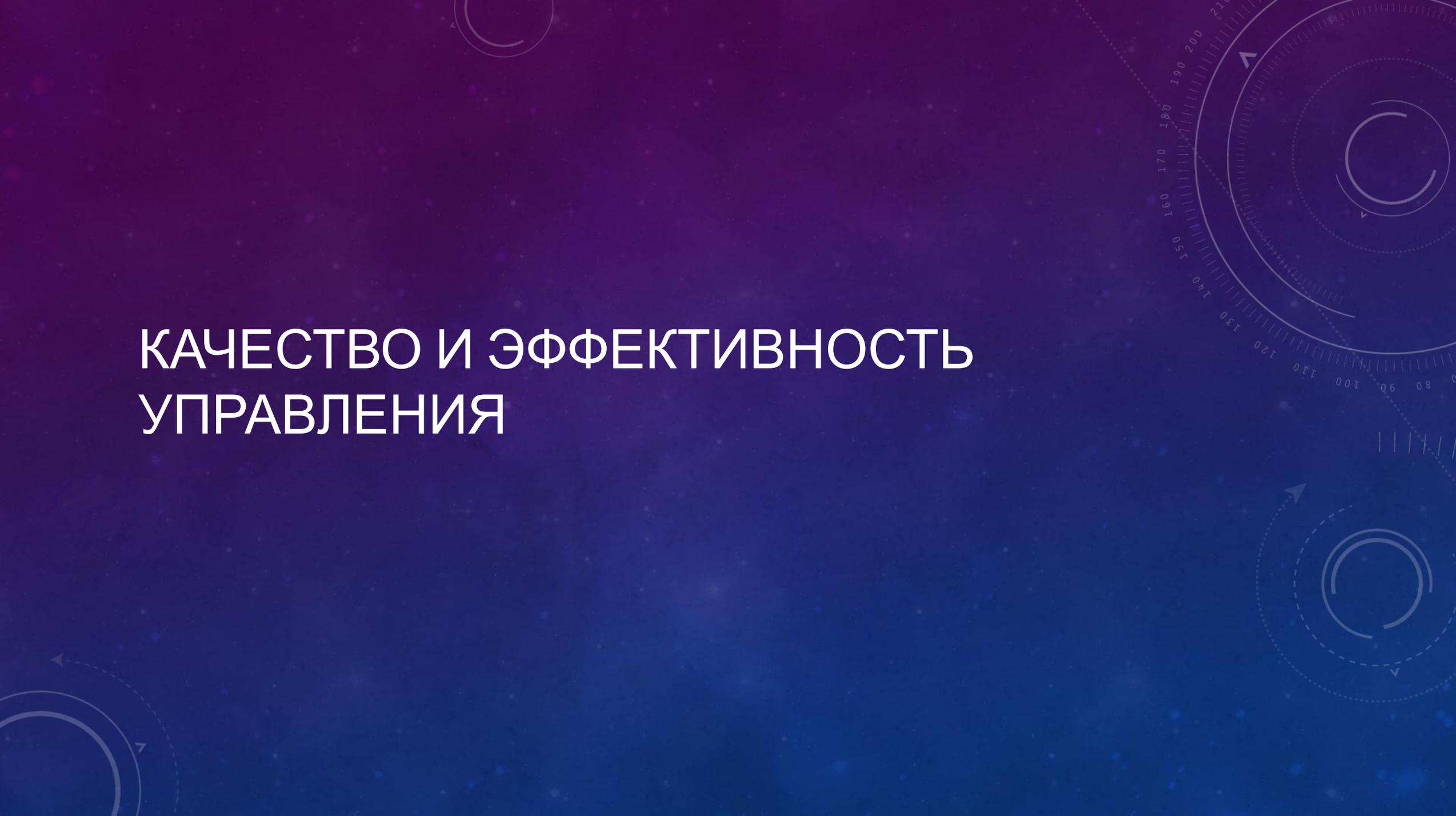
В.А. Елисеев **сущность управления рассматривает как совокупность следующих понятий: организация управления, процесс управления и информация.**

Об **организации управления** можно говорить только в том случае, когда **выделены цель и объект управления**. Поэтому **эффективность организации управления в значительной степени зависит от четкости формулирования целей управления.**



Взаимосвязи информации,  
организации и процесса  
управления как элементов  
сущности управления

# КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ



# СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ “КАЧЕСТВО” ПРИМЕНИТЕЛЬНО К УПРАВЛЕНИЮ

Настоятельные призывы повышать качество управления звучат повсеместно. Между тем воплотить это стремление в нормативные требования, конкретные показатели трудно по той простой причине, что сам термин “качество управления” трактуется и в науке управления и в практике весьма расплывчато, неопределенно.

Смысл понятия “*качество управления*” интуитивно ясен и в целом *отражает уровень совершенства процессов управления*. Вместе с тем применительно к управленческим работам категория “качество” нуждается в анализе не только для раскрытия сущности этой категории, но и в целях четкой *структуризации и формирования конкретных путей повышения качества управления экономикой*.

Попытка перевести на управление определение понятия “качество”, используемое применительно к продукции материального производства товарам, не приводит к успеху. Действительно, понимая качество как совокупность свойств продукта, характеризующих его способность удовлетворять потребности, связанные с назначением этого продукта, мы получаем лишь смутное представление о том, что представляет собой качество такого своеобразного продукта, как управление. Ведь управление— это не продукт, а вид деятельности, завершающийся созданием такого специфического продукта как управляющие воздействия, управленческие решения.

С другой стороны, непосредственный **продукт управления представлен в виде информации**, а информация удовлетворяет потребности в ней совсем иным образом, чем материально-вещественный продукт, и к тому же сама потребность в информации, производимой управлением, не может быть выражена в столь же явной форме, как потребность в продукции, товарах, услугах.

Но и это еще не все. Самое главное состоит в том, что **информационный управленческий продукт в виде решений, постановлений, планов, программ, законов, нормативов** сам по себе не удовлетворяет и **не призван удовлетворять конечные потребности людей, общества, экономики**. Лишь будучи перенесенным на объект управления, **побудив объект действовать** нужным для субъекта управления образом, **процесс управления приводит к созданию** потребляемого **продукта**, качество которого уже можно оценить **по способности удовлетворять потребности**. Возникает целая **цепь причинно-следственных связей: “качество управления — качество функционирования объекта управления — качество продукта, создаваемого объектом управления”**.

Следовательно, судить о **качестве управления** можно и следует лишь на основе **оценки качества работы объекта управления**, которое, в свою очередь, **определяется качеством продукта его деятельности**. Так как предметом нашего рассмотрения является управление экономикой, экономическими объектами и процессами, то и **качество управления экономикой проявляется в качестве управляемых процессов экономической деятельности** и вытекающем из него **качестве этой деятельности**, в конечном итоге в том, насколько **экономика удовлетворяет потребности людей, общества, страны, обеспечивает высокое качество жизни**.

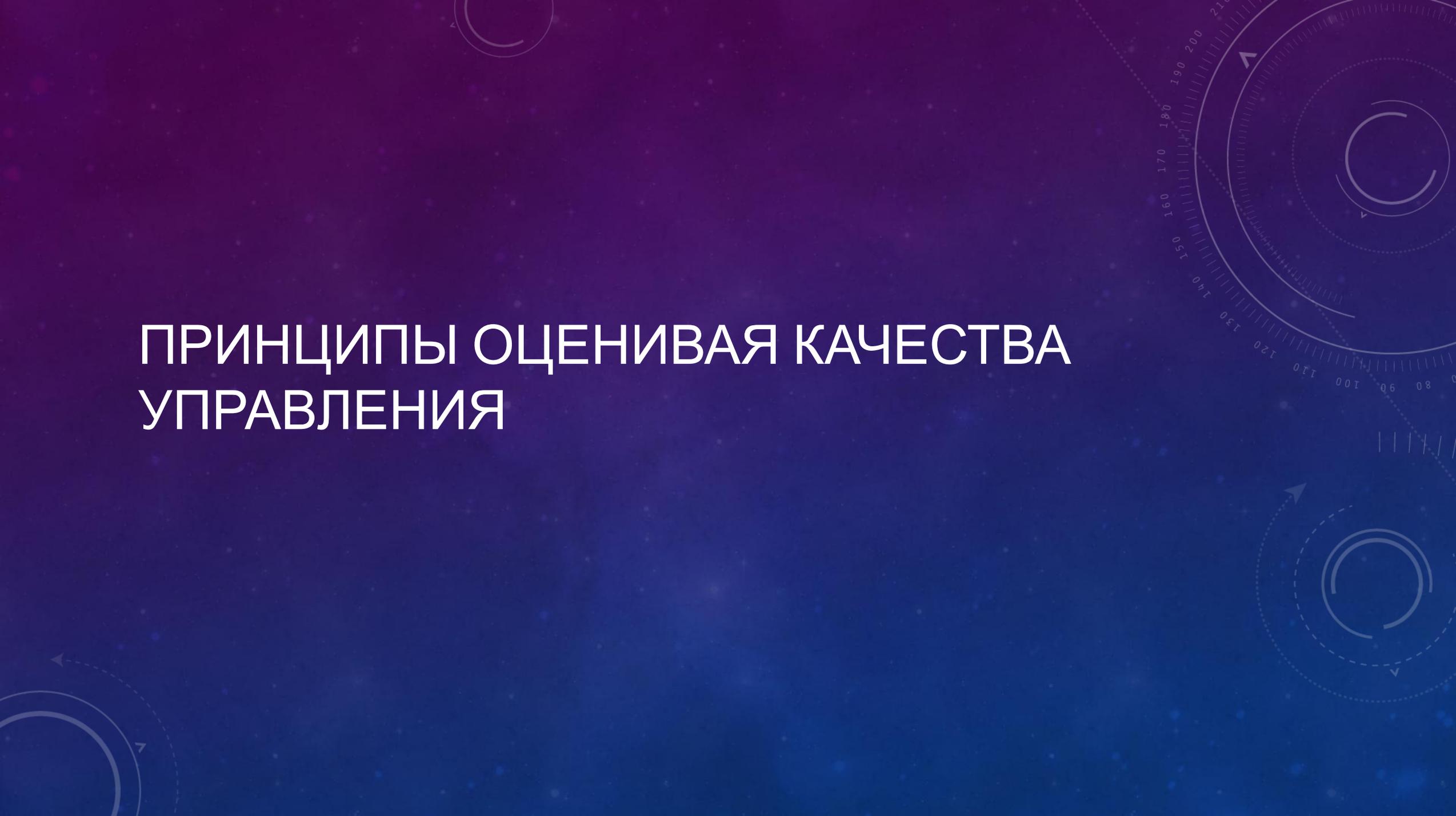
Такой опосредованный подход к определению *качества управления экономикой* на основе качества ее функционирования и обеспечиваемой меры удовлетворения потребностей, то есть *по результативности процессов управления*, в принципе правомерен и наиболее объективен в сравнении с другими возможными подходами. Однако и он уязвим, в силу чего *не может быть признан единственно допустимым*.

- **Во-первых**, суждение о качестве управления приходится формировать в ходе выработки **управленческих решений** (готовящихся управляющих воздействий), то есть задолго до получения конечного результата управления экономическими объектами и процессами. Имеющееся на этой стадии представление о результатах носит характер ожидания, проекта и потому не обладает высоким уровнем достоверности. Не представляется возможным также учесть побочные социально-экономические последствия готовящихся решений, способные привести к снижению их конечной результативности.
- **Во-вторых**, конечные потребности, на удовлетворение которых надо ориентировать управление, сами по себе не бесспорны и к тому же **динамичны, изменяются во времени**.

В силу этих обстоятельств при **оценивании управленческих решений** и ходе их разработки и принятия поневоле приходится оперировать иными признаками и критериями качества управления, отражающими свойства самого процесса управления. Эти критерии характеризуют организацию процесса управления, методы принятия решений, уровень профессионализма работников аппарата управления. Конечно же, **ожидаемые результаты** также учитываются, но лишь в той степени, в которой они предвидимы, прогнозируемы, поддаются расчету, могут быть приурочены к определенным периодам времени. *Фактор неопределенности препятствует полному отождествлению качества управления с ожидаемой его результативностью.*

Из сказанного вытекает, что *качество управления определяется мерой, в которой оно направляет экономические объекты и процессы на достижение социально-экономических целей* в соответствии с *потребностями экономики и общества*. В то же время *качество управления характеризуется и качеством процессов* самой управленческой деятельности: научностью применяемых методов управления, прогрессивностью средств управления, профессионализмом аппарата управления.

# ПРИНЦИПЫ ОЦЕНИВАЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ



Раскрытие содержания понятия “**качество управления**” в некоторой степени предопределяет **подходы к его оцениванию, выработке путей повышения качества.** Но прежде чем описать **методы определения, измерения качества управления,** следует **установить исходные принципы, ключевые идеи оценивания качества управления экономическими объектами и процессами.**

Когда речь идет о качестве продукции, имеется в виду комплекс ее потребительских свойств, каждое из которых либо поддается физическому измерению, либо устанавливается путем **сравнения.** Подавляющее большинство видов продукции относится к **тиражируемым,** то есть выпускаемым в значительном количестве экземпляров. В этом случае из достаточно обширной совокупности объектов лучший принимается за **эталон качества.** Качество любого объекта изданной группы устанавливается путем сравнения его свойств со свойствами, присущими этому образцу: чем ближе свойства к эталону — тем выше качество. **Эталон** не обязательно должен существовать как физический объект, он может быть представлен **набором свойств, условий, требований, зафиксированных в стандартах, нормативных материалах, технических условиях.** Такой удобный и надежный **подход** практически **неприемлем** для выявления **качества управленческих решений.** Ведь в процессе управленческой работы **необходимо выработать единственное управленческое решение,** для которого эталон не может быть заранее задан. Только в ходе разработки управленческого документа мы стремимся приблизиться к некоторому **идеальному результату.**

**Оценка качества продукции** обособляется в виде **самостоятельного процесса**, **отделенного от процесса производства** и осуществляемого обычно органами технического контроля после завершения производственного процесса. По-иному обстоит дело с **качеством планирования и управления**. Здесь **оценка качества** готового продукта не основная. Хотя она и может иметь место, но будет запоздалой, ведь в этом случае нельзя произвести отбраковку путем разделения конечного продукта на годный и негодный. После завершения работы, когда подготовлен единственный документ, он должен быть заведомо годным. Отсюда следует, что обособление и выделение оценки качества в виде самостоятельной завершающей процедуры контроля не характерно для процессов управления.

Необходима **оценка качества управленческих работ**, проводимая **до их завершения** и позволяющая заблаговременно **устранить недостатки** и довести качество до требуемой кондиции. Такая оценка должна сопрягаться с рабочим процессом по аналогии с технологическим контролем в материальном производстве. Таким образом, взамен схемы “работа — контроль качества итогового результата работы”, характерной для производства продукции, в планировании, управлении используется схема: “работа и непрерывно сопровождающее ее оценивание качества”. Такая сопровождающая **оценка** представляет неотъемлемую часть процесса управления, играя роль **обратной связи в системе регулирования качества** этой деятельности. Соответственно эта **оценка** не требует обособления в виде **специальной процедуры**, вычлняемой из **оцениваемого процесса**, и преследует не столько **цель контроля качества**, сколько **поиск путей его повышения**.

Исходя из этих предпосылок сформулируем наиболее важные **принципы оценивания качества управленческих работ**. При этом будем опираться на исходное положение, в соответствии с которым **качество управления есть объективно существующая категория, отражающая реальные свойства этой деятельности и обусловленная ее направленностью, способами осуществления, взаимосвязью с другими видами деятельности.**

**Комплексность оценок качества.** Этот принцип состоит в том, что **суждение об управленческой работе должно быть многосторонним, учитывать разные признаки и свойства, выражающие отдельные стороны качества этого вида деятельности.** Поскольку качество управления представляет синтетическое понятие, несводимое к единому универсальному критерию, то и **система оценивания качества должна быть многокритериальной.** Локальные признаки и критерии дают представление только об определенных сторонах **качества управленческих работ**, тогда как наиболее полное заключение о качестве можно сделать лишь **на основе систематизированной совокупности признаков, характеризующих все основные компоненты анализируемых управленческих процессов.**

Не исключается возможность использования **интегральных критериев** и оценок качества, однако такие оценки не способны заменить **комплексную, гораздо более полную и представительную систему оценок.**

Принцип комплексного оценивания качества вытекает из системного подхода, применения системного анализа в управлении. Сформулируем следующие условия проявления этого подхода, учитываемые при оценивании качества управления:

- *формирование управленческих решений с учетом производственно-экономических, социальных, рыночных факторов;*
- *взаимосвязь целей и ресурсов, их сбалансированность, поиск путей рационального использования и преобразования ресурсов для достижения намеченных целей;*
- *полнота учета ресурсных потребностей, включая трудовые, материальные, финансовые, природные, информационные ресурсы; я учет взаимодействия региональных и отраслевых факторов; я учет взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней;*
- *учет воспроизводственных связей между процессами производства, распределения, обмена и потребления продукции;*
- *учет взаимодействия стадий единого научно-технического цикла: “наука — техника — производство — потребление”;*
- *рассмотрение в единстве натурально-вещественного и стоимостного измерения объемов производства, затрат, потребления;*
- *взаимосвязь краткосрочных проблем с долговременной стратегией развития, учет долговременных последствий принимаемых решений и их действия в разных временных горизонтах;*
- *учет воздействия управленческих решений на социальную среду и среду обитания человека;*
- *анализ мотивов деятельности и интересов разных социальных групп;*
- *учет внешнеэкономических аспектов рассматриваемой проблемы.*

**Сочетание количественного и качественного анализа.** При установлении качества управления необходимо применять и совмещать **количественные и качественные методы и оценки.** Под количественными понимаются такие **способы оценивания,** которые дают возможность **формировать числовые оценки,** тогда как **качественные суждения** не выражаются в числовой форме.

**Качественные методы анализа** опираются на использование так называемых **эвристических оценок,** применяемых обычно **экспертами экспертными группами и комиссиями, советами, коллегиями на основе опыта, интуиции, сравнений.** **Качественный анализ** проводится посредством **процедур,** алгоритм которых не зафиксирован заранее, то есть содержание этих процедур не регламентировано и сами процедуры не носят расчетного характера.

**Количественные методы анализа качества управления** осуществляются посредством применения **расчетно-вычислительных процедур и установления критериев качества в числовой форме.** Количественные оценки могут быть и результатом качественного метода, если на завершающей стадии качественного анализа экспертным путем устанавливается числовая оценка (например, балл, коэффициент, прогнозное значение) качественной характеристики.

Следует отметить, что разделение методов анализа на количественные и качественные не носит абсолютного характера, между ними трудно провести разделяющую черту. Наблюдается тенденция к расширению **полу качественных оценок и критериев — порядковых, ранговых, интервальных (“вилочных”)**, которые по сути представляют **смешанные количественно-качественные измерители**. Использование таких оценок само по себе свидетельствует в пользу **сочетания количественного и качественного анализа**.

**Совмещение объективных и субъективных оценок.** Анализ качества управления следует осуществлять как с помощью **субъективных оценок, выражающих суждения руководителей, специалистов**, так и с использованием **объективных оценок, определяемых на основе информации и с помощью алгоритмов, не зависящих от суждений отдельных лиц**.

**Субъективное оценивание необходимо и неизбежно**, так как оно позволяет **учесть индивидуальные мнения квалифицированных специалистов, наиболее разбирающихся в данном вопросе**. Но субъективный анализ способен привносить **элемент сознательного или неосознанного искажения оценок** в связи с предвзятостью мнения и **личной заинтересованностью субъекта, анализирующего качество**.

**Объективное оценивание** избавлено от искусственного смещения и искажения, но и ему также свойственны явные недостатки. **Объективность, а точнее, объективизация, достигаемая ценой использования лишь количественной информации и расчетных процедур, резко ограничивает возможности учета тех важнейших элементов качества, которые не поддаются прямому измерению и расчету**. Таким образом, под видом объективности в оценивании способны проникать **неполнота и не представительность оценок, появляется опасность подмены сущностно-содержательных признаков качества формальными**.

различия понятий: "**субъективный**" и "**субъективистский**", "**объективный**" и "**объективистский**".

**Субъективный подход** и субъективное оценивание представляют закономерное проявление индивидуальности, личных суждений, собственной ценной точки зрения, основанной на убеждениях, накопленных знаниях, опыте, интуиции.

**Субъективистский подход** — это сознательное нарушение объективности, преднамеренное искажение оценки исходя из личной заинтересованности, предубежденности, желания навязать любой ценой приоритет собственных суждений. Субъективные оценки должны быть присущи установлению качества управленческих работ и поиску путей их совершенствования, тогда как субъективистских оценок следует избегать.

**Объективный подход** представляет оценивание, очищенное в максимально возможной степени от влияния побочных факторов, привносимых отдельными лицами, проявляющими элементы субъективизма в суждениях. Объективность есть **беспристрастность, подлинность**. Объективизм или объективистский подход есть выражение стремления отстоять под ширмой "**объективности**" искаженные оценки. Почвой объективизма служит обычно несовершенство методов и критериев оценивания, основанных на стремлении исключить субъективный фактор, заменив его прямыми измерениями, расчетами, количественными оценками. Объективистские оценки есть результат **формалистического отношения к оцениванию**, чрезмерного предпочтения формализованных методов, которые способны приводить к столь же неблагоприятным последствиям, что и субъективизм.

Важно подчеркнуть, что **субъективные** оценки сами по себе, если они не вырождаются в **субъективистские**, не только не снижают, но даже **повышают уровень объективности**. Именно поэтому их следует всемерно **сочетать с объективными оценками**. Объективности субъективных оценок способствует придание им **группового характера**, то есть **интеграция личных оценок в коллегиальные**. Поэтому одним из важнейших условий **углубления контроля и повышения качества управленческих работ** служит принятие и обсуждение **управленческих решений на коллегиальной основе**.

**Сочетание внутреннего и внешнего оценивания качества.** **Внутренними** будем называть оценки качества, осуществляемые самими исполнителями, то есть **работниками органов управления**. **Внешними** будем считать **оценки качества со стороны вышестоящих органов, заказчика работ, специальных органов и лиц**, выполняющих функции **контроля**, научных организаций. **Внешнее оценивание качества** применяется чаще всего на **завершающих стадиях подготовки управленческих решений, проектов, документов**.

Для управленческих работ **наиболее характерно внутреннее оценивание качества**, обусловленное творческим характером этого вида человеческой деятельности. Управлению внутренне присущи операции **самоанализа, самооценки, самоконтроля**. **Формирование управленческих решений** так или иначе предполагает **поиск возможных решений, их анализ, отбор предпочтительного варианта**. Такая последовательность процедур выполняется **многократно** каждым работником и группами на **всех этапах выработки управленческих решений**. Анализ вариантов заведомо **содержит оценку их качества**, тем самым **процедуры оценивания встроены в любой вид управленческой деятельности**. Работник аппарата управления не может выполнять свою работу без оценивания ее промежуточных и конечных результатов, так как с помощью оценивания он осуществляет настройку работы на высокое качество. Конечно, **методы и критерии оценивания** у разных работников различаются и видом, и степенью совершенства, отличается и **целевая установка оценки**, но сам факт ее присутствия в любой управленческой работе следует признать несомненным.

**Самооценка и самоконтроль** способствуют **повышению качества деятельности работников аппарата управления**, поэтому надо всячески разбивать их умение **творчески и критически оценивать свою работу с позиций ее качества, углублять самооценку и повышать ее роль**. Довольно часто **процедуры внутреннего оценивания качества работ со стороны самих работников предусмотрены и регламентированы** порядком, организацией и технологией их выполнения. Так, обсуждение хода работ и их промежуточных результатов на совещаниях исполнителей и в процессе рабочих контактов исполнителей с руководителями сопряжено с оцениванием качества на основе перекрестных взаимных оценок, сопоставления суждений, дополнительных оценок со стороны руководителей.

**Непрерывность и этапность осуществления оценок качества.**

**Оценивание качества управленческих работ должно сопровождать их выполнение** и в этом смысле быть **непрерывным**, присутствовать на всех этапах выполнения работ. Чем ближе к **завершению** находятся разработка плана действий и подготовка хозяйственного решения, тем сложнее вносить в них **кардинальные изменения, направленные на повышение качества**. Вследствие этого **оценивание качества следует осуществлять уже на ранних стадиях работ**.

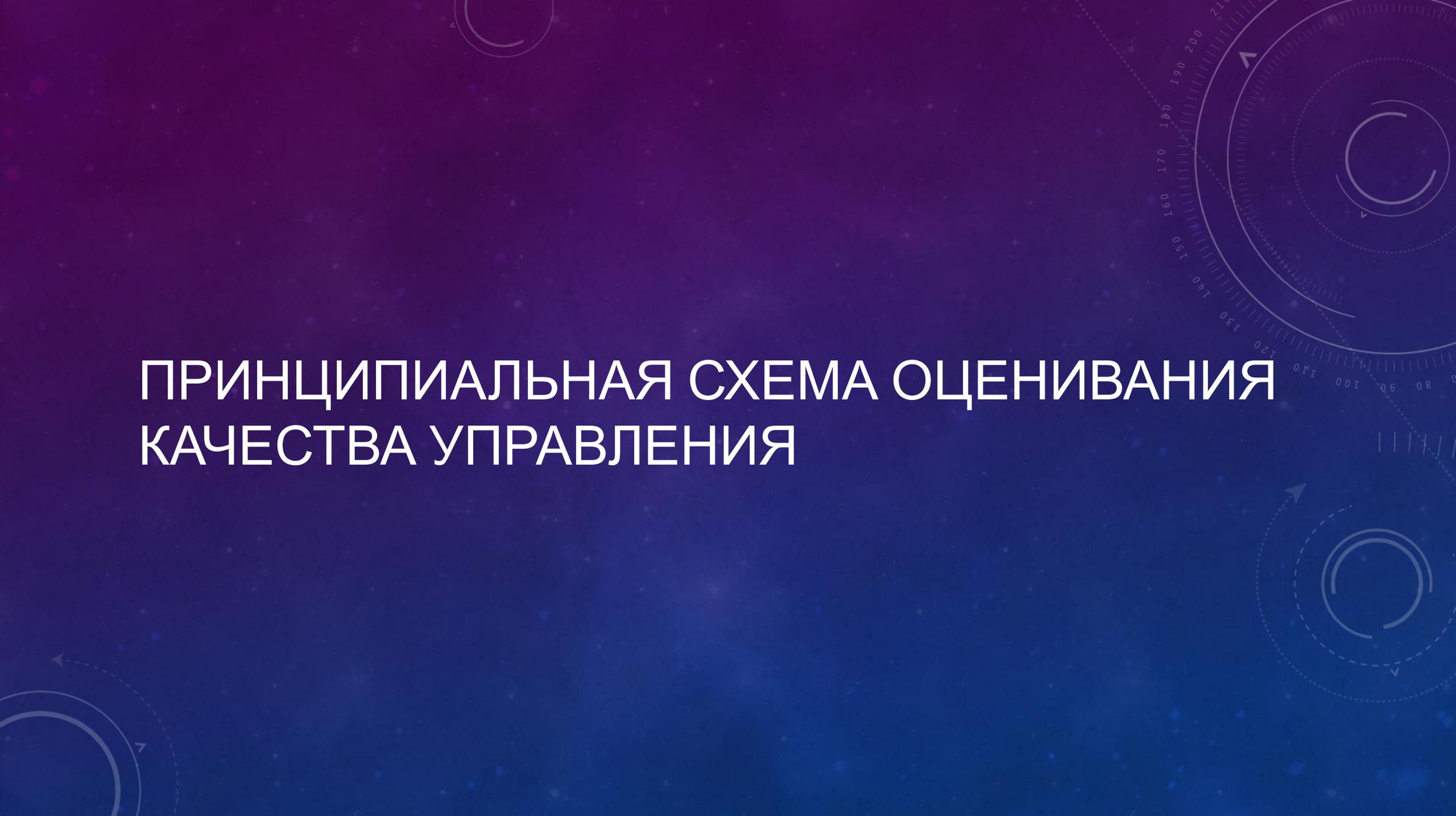
На каждом из этапов **оценка качества** ставит своей **задачей** не только **контроль соответствия** ранее выполненных работ определенным требованиям и условиям, но и установление **путей повышения качества на последующих этапах разработки и практической реализации управленческих решений**. **Замыкающая оценка качества должна осуществляться по конечному результату практического осуществления решения**.

**Непрерывность поэтапного оценивания качества управленческих работ во многом обеспечена** благодаря органической **встроенности самооценки в технологию формирования и реализации управленческих решений**. Вместе с тем методику, организацию и технологию коллективной работы, **управленческого процесса** в целом следует строить с учетом необходимости **непрерывного сопровождающего оценивания качества**.

**Непрерывное развитие системы оценивания.** Любая совокупность методов и критериев оценивания качества не может рассматриваться как всеобъемлющая и законченная. Само понятие *качества управления непрерывно развивается и обогащается* по мере углубления познания экономических законов и общественных потребностей. Соответственно должна *совершенствоваться и система оценивания качества* на основе прогресса экономической науки.

Постоянное изменение экономики как объекта управления порождает необходимость осуществлять адекватные изменения в системе управления экономикой, а также улучшать способы и показатели оценки качества, приводить их в соответствие с новым состоянием объекта управления.

Кроме того, если **методы и критерии оценки** качества работ в течение **длительного времени** остаются **неизменными**, исполнители работ **адаптируются** к системе оценивания и начинают **работать не на высоком качестве, а на высокие оценки качества**. Чтобы не дать возможности приспособить свою деятельность к используемой системе оценивания, нужно периодически **совершенствовать** эту систему, делая ее менее уязвимой к искусственной подстройке

The background features a dark blue gradient with a subtle pattern of white stars and technical diagrams. On the right side, there are several circular diagrams resembling gauges or dials with numerical scales (e.g., 100, 110, 120, 130, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210) and arrows. Some diagrams have dashed lines and solid lines, suggesting different states or components of a system. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

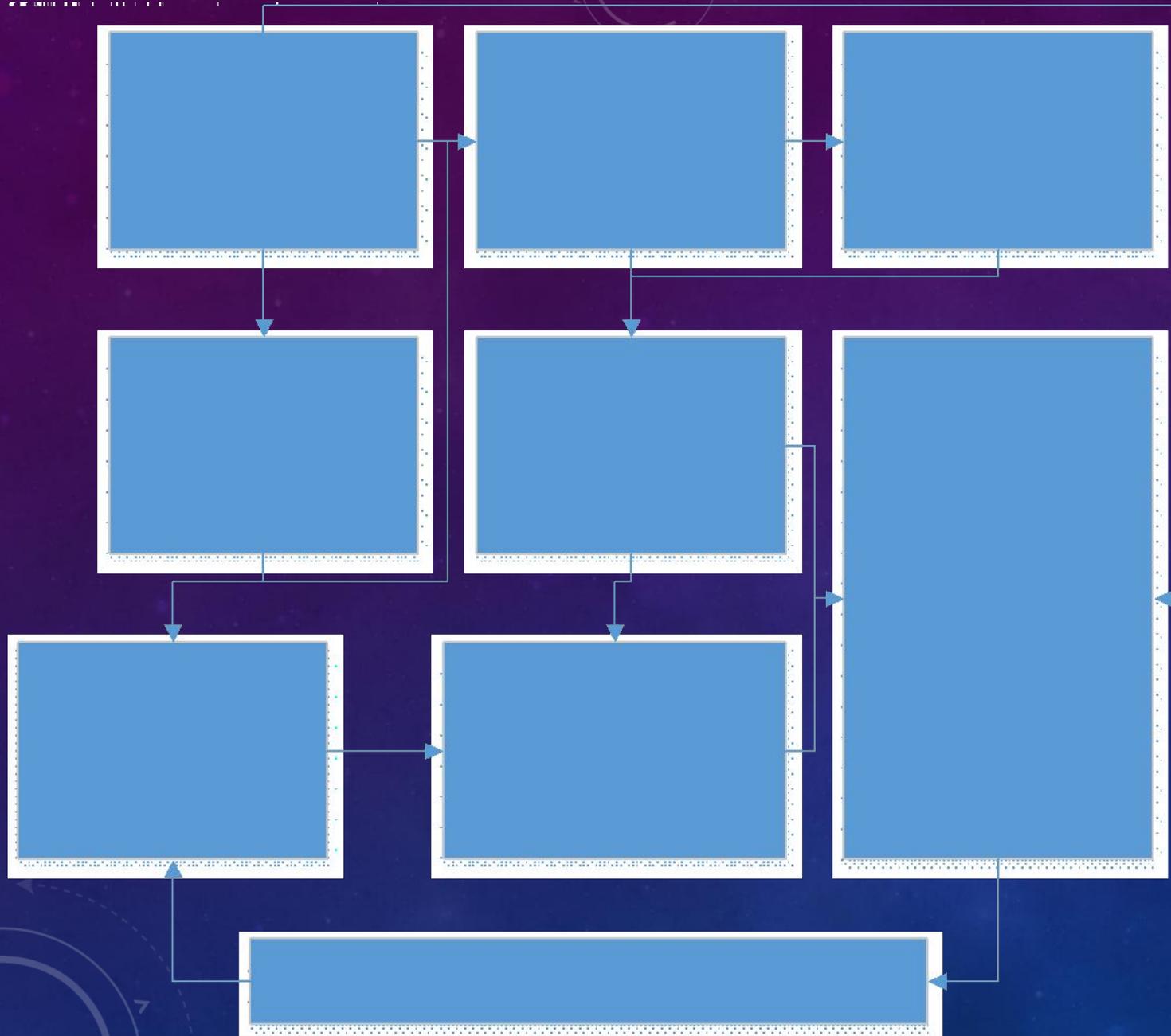
# ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА ОЦЕНИВАНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

Определение качества управленческой деятельности представляет настолько творческий процесс, что чрезмерная регламентация его технологии может свести процесс к чисто формальным процедурам.

Надо также учитывать, что **оценивание качества управленческой деятельности** есть всегда процесс, состоящий из ряда **последовательных или параллельно-последовательных циклов**, на каждом из которых происходит определенное **изменение процедур, вводятся вторичные циклы**, дополняющие, уточняющие, обобщающие результаты процедур предыдущего цикла. **Итеративность и цикличность оценивания** обусловлены одновременно его **многоуровневым характером**, необходимостью переходов от оценивания работы как таковой к ее **оценке с позиций совокупности работ, включающей данную, и к оценке отдельных составных частей данной работы.**

Несмотря на ярко выраженную **специфичность** каждого конкретного подхода к **оцениванию качества управленческих работ**, можно выявить некоторые их **общие черты**. Они и позволяют построить **принципиальную схему оценивания** качества любого вида **управленческой деятельности**.

Исходя из высказанных соображений, абстрагируясь от субъекта, производящего оценку, можно построить **логическую функциональную схему оценивания качества управленческих работ**, основное внимание в которой уделено **содержанию процедур оценивания, логике последовательности их осуществления и взаимосвязей отдельных операций и процедур в соответствии с реализуемыми оценочными функциями.**



**Схема процесса оценки  
качества управленческой  
работы**

В первой фазе оценивания устанавливаются **общие признаки и характерные особенности оцениваемой работы**, состояние ее выполнения, стадия завершения, с тем чтобы применительно к данным условиям **отобрать наиболее приемлемые методы и критерии оценки**. На этой фазе анализируются также **задание на выполнение работы, целевая установка, предъявляемые к работе требования, условия проведения работы**.

Затем процесс оценивания разветвляется в двух взаимосвязанных и взаимообусловленных направлениях: **методическом, ориентированном на выбор способов формирования оценки, и конкретно-содержательном, устанавливающим конкретные характеристики качества анализируемой работы**.

**Подбор метода**, а в более широком смысле **группы методов или методического подхода**, который надлежит использовать при оценивании данной работы, осуществляется в соответствии с анализом, проведенным на первой стадии. Одновременно устанавливаются критерии, которые способны представительно и полно **характеризовать работу**. Проводится **выделение наиболее значимых критериев**, выясняется **возможность объединения критериев в группы**, целесообразность и методическая обоснованность назначения единого **интегрального критерия качества**. **Методическое обеспечение оценивания** включает также **анализ рационального сочетания количественных и качественных, формализованных и неформализованных способов оценивания, обоснование необходимости и целесообразности специальной экспертизы**.

Параллельно, с определенным сдвигом во времени **формируется информационная основа, база данных о работе**, используемая затем при выполнении оценочных процедур. Осуществляются **сбор, систематизация, предварительная обработка и анализ необходимых сведений о работе**, выявляются **показатели, характеризующие ее качественные свойства** в виде набора **сведений и данных о методах и средствах выполнения работы и полученных выходных результатах**. Набор данных о работе составляется с учетом **критериев качества и методов оценивания**, избранных применительно к данной работе.

После формирования исходного информационного массива следует переходить к установлению значений качества **локальных и комплексных критериев** оцениваемой работы в виде **количественных оценок или суждений, вырабатываемых применительно к установленному составу качественных признаков и критериев качества**. Параллельно формируется база для последующего **сравнения абсолютных значений критериев качества** данной работы с **базовыми значениями**, определяемыми согласно предварительной базе сравнения. Допустимо использовать несколько баз сравнения, если этого требует состав используемых критериев качества или желание получить широкий спектр оценок. После выбора вида базы сравнения вычисляются или устанавливаются количественные базовые значения критериев качества или качественные базовые признаки, не поддающиеся числовой оценке и имеющие характер суждений.

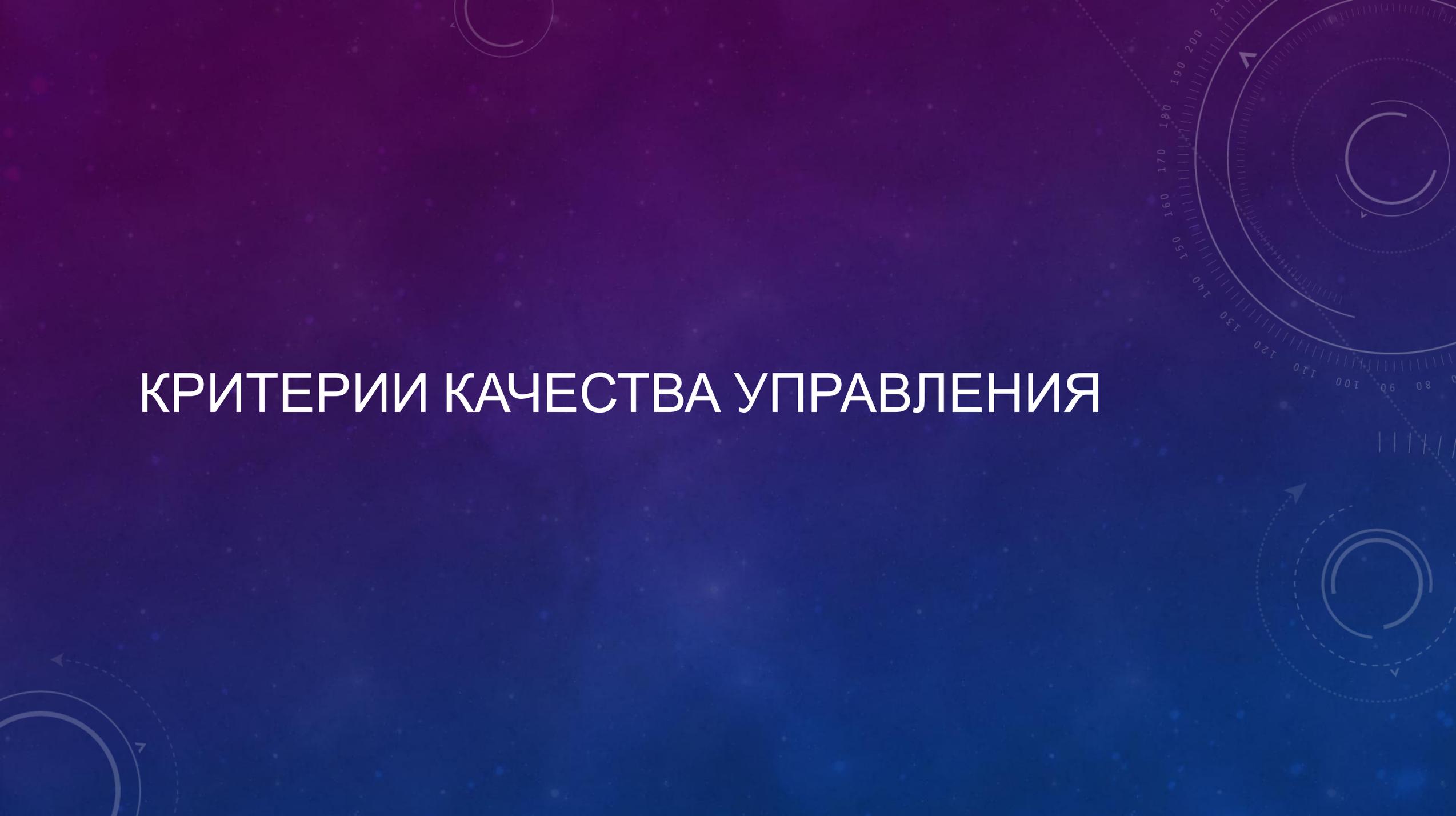
Одна из центральных операций оценивания качества состоит в **сопоставлении их критериев качества с аналогичными по содержанию базовыми критериями и переводе абсолютных оценок в сравнительные, относительные**. Тем самым формируются **совокупность сравнительных оценок качества работы** по отношению к базовым показателям. **Сравнительные показатели представляют уже индивидуальные (локальные) оценки качества** применительно к определенным свойствам работы. Массив сравнительных локальных, однопараметрических оценок сам по себе дает возможность судить о качестве работы в определенных частных аспектах. Поэтому установление локальных оценок путем **сравнения значения критерия качества данной работы** с его базовым значением представляет самостоятельный интерес и даже может стать **завершающей фазой оценивания**.

В дополнение к локальным сопоставительным оценкам выделяются наиболее важные из них в виде **главных оценок и формируются обобщенные, синтетические (комплексные, интегральные) оценки**. **Синтезирование оценок качества в комплексные критерии может осуществляться двумя способами: путем объединения индивидуальных относительных оценок в комплексные или путем отдельного формирования комплексных критериев качества работы и аналогичных базовых критериев, выраженных в абсолютном виде, и последующего соотнесения комплексного критерия работы с комплексным базовым критерием**. Обобщенные комплексные оценки качества могут формироваться в виде как **числовых оценок, так и качественных суждений**.

Формирование итогового суждения или заключения о качестве работы требует проведения дополнительного анализа или даже дальнейшей обработки локальных и синтетических оценок для выработки единого, достаточно общего мнения. В общем случае формирование итогового суждения о качестве не сводится к формализованным процедурам и представляет продукт совместного обсуждения результатов предшествующих процедур оценивания и самостоятельных выводов лиц, вырабатывающих заключительную оценку. *Завершающая оценка качества управленческой работы в наиболее общем случае формируется в виде спектра качественных оценок (суждений), компоненты которого отражают оценки отдельных определяющих свойств работы.*

Заметим еще раз, что **оценивание качества управленческих работ** по своей природе **циклично**, ему присущи **возвратно-поступательный характер**, наличие разветвленной **цепи обратных связей и локальных циклов**. Представленное выше описание этого процесса как по существу однонаправленного представляет сознательную абстракцию, имеющую своей целью выделить ведущую линию процесса, представить его простейшей схемой.

# КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

The background is a dark blue gradient with a field of small white stars. On the right side, there are several technical diagrams. At the top right, there is a circular gauge with a scale from 0 to 210 and a needle pointing to approximately 180. Below it is another circular diagram with concentric circles and arrows. At the bottom right, there is a diagram with dashed lines and arrows forming a circular path. On the left side, there are also some faint circular diagrams.

Как следует из предыдущего изложения, **качество управления оценивается на основе критериев, показателей качества. Критерий качества представляет показатель, характеризующий качественные свойства управленческой деятельности и позволяющий сформировать суждение о ее качестве. Чтобы установить критерии качества, необходимо провести грань между показателями (параметрами), характеризующими управленческую работу, и критериями ее качества.**

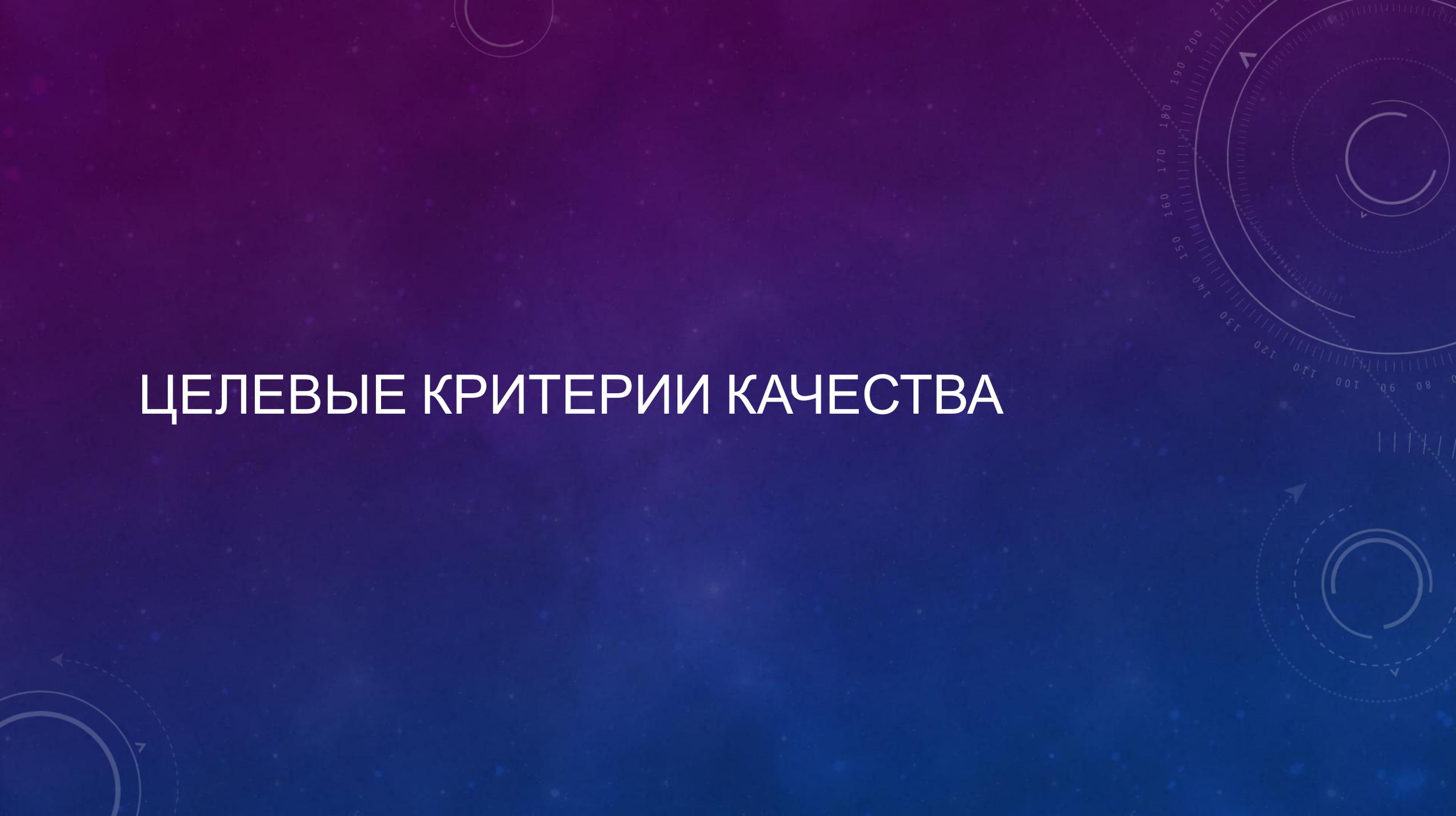
Под **показателями управленческой работы** будем понимать любые признаки и свойства работы, характеризующие ее цели, назначение, содержание, методы и организацию проведения, сроки выполнения, состав исполнителей, получаемый результат, его использование, затраты ресурсов, **эффективность, связь с другими работами и видами деятельности. Не все эти показатели используются как критерии качества, но одна из возможностей формирования критериев качества работы состоит в выделении из всего множества ее показателей подмножества тех, которые в наибольшей степени характеризуют качественные свойства работы. Так, к критериям качества закономерно относить показатели работы, характеризующие ее целенаправленность, научную обоснованность, перспективность.**

Другой подход заключается в **установлении критериев в виде, отличающемся от показателей работы. В большинстве случаев такие специальные критерии образуются также из показателей работы, но с помощью преобразования их вида. Простейшая форма такого преобразования — переход от абсолютных показателей к относительным путем деления показателя на нормативное значение или замены абсолютного значения удельным. Возможно также синтезирование однородных показателей в групповые, представляющие критерии качества.**

Представим в общих чертах **три группы критериев, позволяющих судить о качестве управления:**

- ***целевые критерии;***
- ***критерии качества методов и организации управленческих работ;***
- ***критерии качества ресурсного обеспечения работ.***

# ЦЕЛЕВЫЕ КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА

The background is a dark blue gradient with a starry field of small white dots. On the right side, there are several technical diagrams: a large circular gauge with a scale from 80 to 210, a smaller circular gauge with a scale from 100 to 140, and a dashed circular arrow diagram. In the bottom left corner, there is a partial circular arrow diagram.

Целевые критерии в соответствии со своим названием характеризуют направленность макроэкономического и микроэкономического управления на решение социально-экономических проблем, стоящих перед страной, регионом, предприятием. Они отражают одновременно результативность управления, то есть меру, в которой данное управленческое решение, избранный способ управленческих действий способны обеспечить достижение поставленных целей. Это критерии актуальности, значимости, весомости конечных результатов работы, реальности, надежности получения ожидаемых результатов.

В наиболее общем виде целевые критерии качества управления выражают меру, в которой управленческие решения обеспечивают реализацию, выполнение социального заказа общества, народа, населения страны и ее регионов, социальных групп и коллективов на желаемый и объективно возможный уровень удовлетворения их насущных потребностей. Одновременно целевые критерии отражают вытекающий из этих потребностей уровень развития экономического, производственного, ресурсного потенциала страны, региона, предприятия, любого другого объекта управления, с которым связаны управленческая деятельность, принятие управленческих решений и осуществление управляющих воздействий.

Многие целевые критерии качества не поддаются количественной оценке, не могут быть установлены путем расчета, требуют всестороннего качественного анализа. Ряд социально-экономических целей вырабатываемых управленческих решений связан с достижением определенного совершенствованием образа жизни, всесторонним развитием личности, углублением международного сотрудничества, формулируется и выражается в качественных категориях. Суждение о качестве управленческих решений, направленных на достижение этих целей, должно вырабатываться на основе **социально-экономического анализа** и выражается в основном в **качественных категориях**.

Выделим главные **целевые критерии качества управленческих работ**, характеризующие их **результаты** с общественно-политических и социально-экономических позиций, имеющие достаточно общий характер и том смысле, что они применимы и к макроэкономическому и к микроэкономическому управлению экономикой при условии соответствующей конкретизации критериев.

**Критерии целевой ориентации** характеризуют наличие достаточно четко выраженной **целевой установки управления**, осуществления управленческой деятельности, выполнения управленческих работ. Применительно к **макроэкономическому управлению целевая ориентация** проявляется в построении **системы целей и задач**, на решение которых направлено управление, ориентированы **управленческие программы**, в том числе **программы проведения социально-экономических реформ**. В микроэкономическом управлении **целевая ориентация** проявляется в формулировании задания, **заказа на выполнение управляемых работ**, содержащего **совокупность взаимосвязанных количественных и качественных целевых показателей**, достижение которых является **целью управления**.

**Качество управления, рассматриваемое с точки зрения целевой ориентации, характеризуется также мерой соответствия целей нижних уровней управления целям и задачам более высокого и общего уровня, поддержанием иерархической структуры целей. В этом смысле целевое качество микроэкономического управления бывает поставленным в зависимость от того, насколько сформулированы цели управления на макроэкономическом уровне.**

**Критерии социальной значимости управления позволяют судить, насколько выработанные решения производственно-экономического характера обладают одновременно свойством улучшения социальных факторов, благоприятного воздействия на социальные стороны труда и жизнедеятельности членов общества. При оценке социальной значимости выработанных решений принимается во внимание, как они влияют на жизнедеятельность людей, условия и привлекательность труда, развитие творческих способностей личности и расширение возможностей ее самовыражения, подавление вредных социальных явлений, воспитание и развитие необходимых элементов морального кодекса человека, обеспечение социальной справедливости, повышение квалификационно-образовательного уровня в масштабах страны, региона, отдельных социальных групп. В условиях экономического кризиса критерии социальной значимости управленческих решений, управляющих воздействиями характеризуют, насколько последние способствуют обеспечению социальной стабильности, предотвращению социальных конфликтов.**

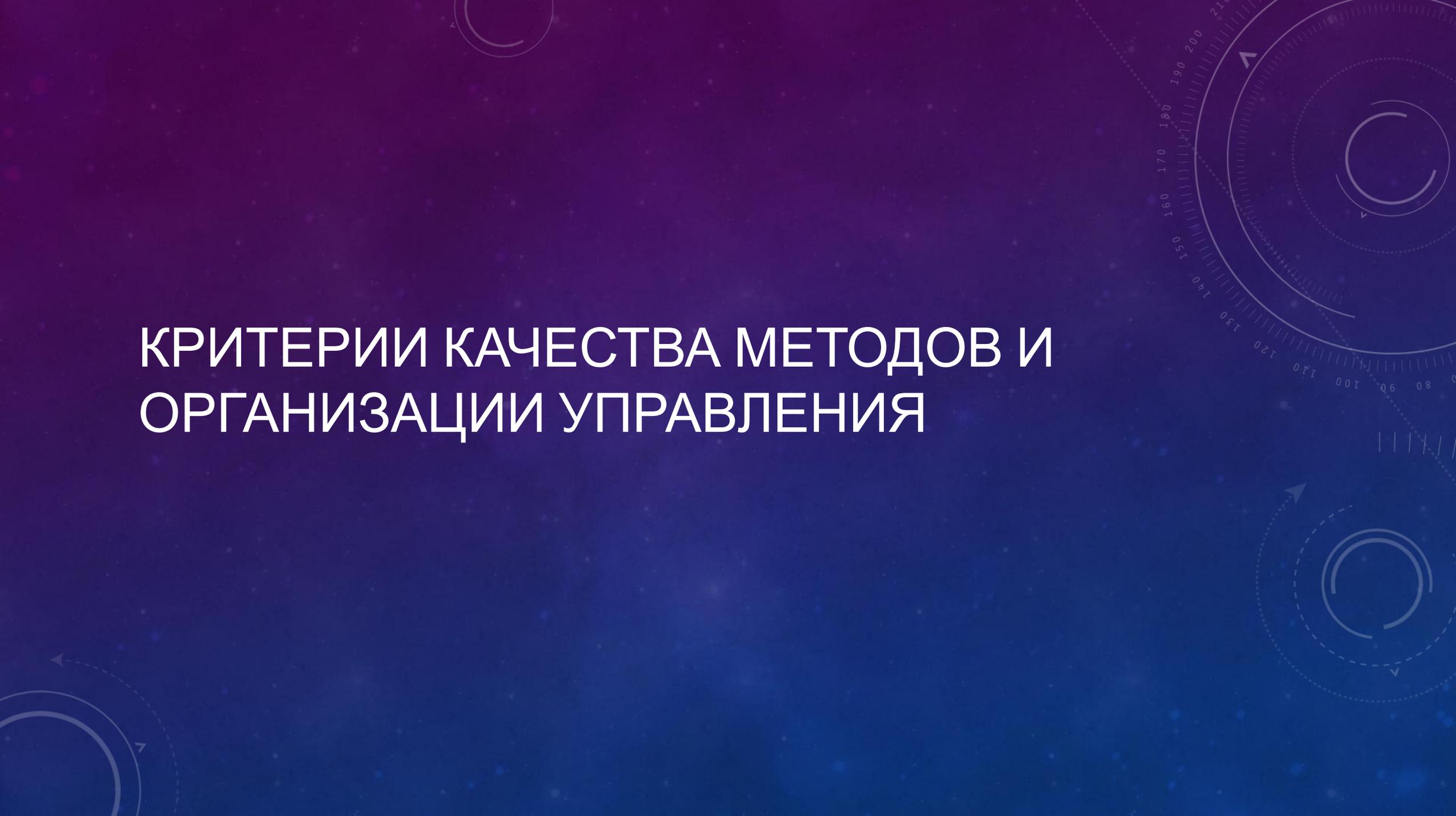
**Социальные целевые критерии** характеризуют прежде всего уровень **удовлетворения конечных материальных и духовных потребностей** личности, семьи, социальной группы, коллектива, региональной общности людей, общества в целом. В виде таких критериев теоретически следует рассматривать **отношение уровней производства и потребления материальных благ и услуг к целевым нормативам**, научно обоснованным рациональным нормам потребления, то есть **степень приближения к рациональному потреблению и рациональной обеспеченности**. Однако практически такой подход трудно применить, так как понятие “рациональные нормы потребления” весьма расплывчато. Так, например, в условиях кризисного состояния экономики рациональной нормой становится **прожиточный минимум**. Поэтому удобнее ориентироваться на **социальные нормативы**, установленные в зависимости от **экономического состояния страны, региона**, и выражать **социальные критерии качества управления** в виде процентной доли людей, потребление которых находится на уровне социально-допустимых нормативов. К социальным критериям относятся уровни, показатели **денежных доходов и расходов населения, рождаемости, заболеваемости, смертности, образования, обеспеченности услугами, продолжительности жизни, экологии** в той мере, в которой эти показатели зависят от управления экономикой и ее объектами, связаны с управлением. К числу социальных критериев качества управления следует отнести также показатели **социальной защищенности населения**, долю **бесплатных социальных благ**, выравнивание **уровня жизни разных социальных и территориальных групп**, обеспечение **трудовой занятостью**, величину и долю **свободного от работы времени**, а также другие социальные показатели, на которые оказывает воздействие управление.

**Критерии прогрессивности структуры экономики, производства** характеризуют соблюдение рациональных соотношений между разными формами собственности на средства производства, между долями разных отраслей в общем объеме производства, развитием производственной и социально-культурной сферы, долей накопления и потребления в производимом продукте, а также рациональное размещение производственных объектов и ресурсных источников.

**Критерии динамики экономических показателей производства и потребления** позволяют судить, каким образом управление экономикой позволяет обеспечить желаемое, необходимое изменение показателей, предотвращать экономические спады, стабилизировать экономическую и финансовую ситуацию, способствовать экономическому подъему, лучшему использованию всех видов экономических ресурсов.

**Критерии технико-технологического уровня производства, технического уровня и качества продукции и услуг** выражают, в какой мере формируемые в управленческих документах технико-экономические показатели и показатели качества соответствуют требованиям перспективных стандартов и технических условий, ориентируют на выпуск продукции высокого качества, внедрение инноваций, приближают к высшим мировым достижениям. Критерии этого вида должны формироваться на основе показателей возрастной структуры, сроков обновления, качества, надежности, работоспособности, производительности, экономичности, уровней специализации и унификации средств производства и производимой продукции.

# КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА МЕТОДОВ И ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

The background features a dark blue gradient with a field of small white stars. Overlaid on this are several technical diagrams: a large circular gauge with numerical markings (80, 90, 100, 110, 120, 130, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210) and arrows, and other smaller circular elements with dashed lines and arrows, suggesting a process or quality control theme.

Сложность применения целевых критериев, характеризующих результативность управления, обусловлена, как отмечалось, неочевидностью получения желаемых итогов в процессе выработки управленческих решений и осуществления управления. Поэтому при оценке управления целесообразно применять также критерии, которые можно установить уже в процессе осуществления управленческой деятельности. Таковыми являются критерии качества методов и организации управленческих работ. Критерии этого вида позволяют оценить совершенство способов, методов, технологии осуществления управленческих работ, подготовки решений, разработки законов, указов, постановлений, проектов, планов, программ и других форм управленческих документов. По содержанию данные критерии делятся на три группы;

- ***критерии, характеризующие методическое совершенство работ;***
- ***критерии, характеризующие технологическое совершенство;***
- ***критерии, характеризующие организационное совершенство.***

Критерии методического совершенства отражают прогрессивность методов анализа, обоснования и принятия управленческих решений. Технологическое совершенство выражает процедурное качество процессов управления с позиций технологии обработки информации, а организационное совершенство характеризует уровень организации и управления работами по составлению и реализации планов, программ, постановлений и других решений. Рассмотрим основные критерии, входящие в каждую из указанных подгрупп.

**Методические критерии** призваны характеризовать разные стороны качества применяемых в управленческой деятельности методов выполнения работы, свойства ее методического обеспечения.

**Критерий полноты, разносторонности и соответствия** определяет, в какой мере в данной работе используется спектр разработанных и освоенных методов управления и в какой степени применяемые методы соответствуют виду и содержанию выполняемой работы. Так, для процессов разработки планов, программ характерно применение балансового, нормативного, программно-целевого методов. Оперативной управленческой деятельности присущи использование организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов. Во всей управленческой деятельности находят применение экономико-математические методы, имитационное моделирование. Во многих случаях методы сочетаются, например; балансовый метод планирования в сочетании с нормативным образует балансово-нормативный метод, а методы директивного воздействия (организационно-распорядительные) в управлении обычно сочетаются с методами материального стимулирования (экономическими). Подчеркнем, что условием высокого качества работы служит не только применение разнообразных методов, в том числе новых или модернизированных, но и не в меньшей степени соответствие метода характеру работы и стадии ее выполнения.

Критерий полноты, разносторонности и соответствия применяемых методов практически не поддается количественному измерению и может быть установлен только путем экспертной оценки.

В условиях перехода от централизованно управляемой экономики к экономике, функционирующей на рыночных началах, исключительно важную роль играет **сочетание централизованного государственного регулирования экономики и рыночного самоуправления**. В этом смысле качество управления и на макроэкономическом и на микроэкономическом уровнях определяется степенью, мерой, в которой государство сохраняет за собой функции управления экономикой и в которой передает их механизмам рыночного саморегулирования на основе спроса, предложения, цен, ставок кредитного и депозитного процента, валютного курса, норм прибыли, формирующихся на свободном рынке товаров, услуг, труда.

**Критерий совершенства применяемых показателей** также относится к числу методических, он характеризует полноту и прогрессивность использованной в данной работе системы социальных, экономических, научно-технических показателей, с помощью которых производится описание состояния, функционирования и развития управляемой системы и выражается принимаемое управленческое решение. Критерий совершенства показателей наиболее характерен для разработки прогнозов, планов, программ, отчетно-статистических работ, деятельности в сфере контроля. В зависимости от набора показателей, сопровождающих одни и те же по содержанию и смыслу управленческие решения, может существенно изменяться их качество, целенаправленность, ориентированность. Показатели образуют основу языка управленческой деятельности, а культура, богатство, четкость этого языка есть несомненный атрибут качества управления.

К методическим критериям качества управленческих работ следует отнести их **структурно-методическое совершенство**. Здесь имеются в виду логичность построения работы, присутствие в ней всех необходимых по сути и содержанию элементов, наличие требуемой связи между разными частями работы. Основным признаком структурно-методического качества — полнота и последовательность как этапов самой работы, так и разделов документов, формируемых в итоге работы.

В практике управления проявляется возрастающий интерес к критерию надежности управленческих решений, количественной мерой которого может служить ожидаемая (расчетная) вероятность успешного выполнения намеченных решений, ограниченная допустимым пределом **величина риска**. Надежность принимаемых решений определяется также **уровнем резервирования ресурсов**.

К числу методических критериев качества можно отнести **точность расчетов**, выполняемых в ходе управленческих работ, определяемую предельной величиной допускаемых погрешностей математических процедур. Для расчетов показателей планов, программ, прогнозов экономических проектов допускается уровень точности, характеризуемый предельными ошибками в вычислениях порядка 0,1 %. Повышение уровня точности расчетов нецелесообразно, так как достоверность исходной информации и допущения, закладываемые в расчетные зависимости, не позволяют поднять доверительность результатов расчетов выше 0,5%. Использование компьютеров полностью гарантирует достижение требуемого уровня вычислительной точности. В связи с этим необходимо указать на очень часто наблюдаемые “переборы”. В выходных результатах экономических расчетов фиксируется до 5—7 значащих цифр (благо, компьютер позволяет), когда поручиться можно за первые две, в лучшем случае — за три цифры. Такая псевдо-точность только вводит в заблуждение.

**Критерий вариантности** определяет, в какой мере при проведении работы рассматривались различные варианты возможных решений, проводилось их сравнение с целью выбора эффективных вариантов, обеспечивающих решение задачи при наименьших затратах ресурсов на единицу целевого эффекта и в кратчайшие сроки. Данный критерий призван характеризовать как общую вариантность (количество рассматриваемых стратегий решения проблемы в целом), так и локальное варьирование (анализ вариантов отдельных мероприятий, заданий, показателей, видов используемых ресурсов в процессе подготовки решения). Для управленческих работ характерно рассмотрение в среднем 3—4 общих вариантов стратегии решения проблемы и примерно от 2 до 5 вариантов проведения отдельных мероприятий и использования ресурсов. В отдельных случаях, когда используются оптимизационные экономико-математические модели, количество перебираемых вариантов может быть существенно увеличено, и можно оценивать качество управленческих решений степенью их приближения к оптимальным решениям. Под **оптимальным** понимается решение, обеспечивающее достижение максимума целевой функции при заданном объеме ресурсов и времени или достижение заданной цели при минимальном объеме затрат ресурсов и времени. Отыскание оптимального решения возможно только в математической постановке, путем математического моделирования функционирования и развития объектов. В силу условности математического описания суждение об уровне оптимальности носит условный характер.

В числе методических критериев качества следует упомянуть **критерий соблюдения типовых методик и инструктивно-методических материалов**, если такие методики имеются и их использование предусмотрено нормативными документами.

Перейдем к рассмотрению **технологических критериев качества. Критерий технологичности применяемых методов и средств проведения работы** характеризует степень соответствия избранных методов, форм и средств осуществления работы имеющемуся составу исполнителей, информационной базе, ресурсу времени. Тем самым технологичность определяет приспособленность применяемых методов и средств к существующим условиям проведения работы и соответственно практическую возможность выполнить работу без дополнительных затрат усилий и средств.

**Критерий совершенства принятой технологической схемы** проведения работы характеризует соответствие процедурной последовательности, содержания процедур и их взаимосвязей общей логической схеме работы, ее целям, замыслу, содержанию. Технологическая схема проведения работ призвана связывать операции и процедуры в единый технологический процесс с указанием методов и средств, используемых на каждом этапе работы.

В рамках управленческих работ технология не может и не должна быть доведена до той степени конкретности и определенности, которая имеет место в материальном производстве, обработка информации содержит множество творческих процедур, не поддающихся технологической регламентации. Технологические карты и инструкции применимы только к процессам машинной обработки информации.

**Критерий качества осуществления человеко-машинной технологии** отражает рациональное сочетание в работе процедур, выполняемых человеком и средствами вычислительной техники. Этот критерий необходим, поскольку современный процесс анализа, обоснования и принятия управленческих решений сочетает неформализованные операции, выполняемые работниками, и формализованные, выполняемые с помощью технических средств. Человеко-машинная технология проведения управленческих работ положена в основу автоматизированных систем управления.

**Критерии качества исполнения и оформления документов** характеризуют работу с точки зрения без дефектности и безошибочности её документального исполнения, оформления результатов, доступности восприятия. Они отражают такие качества, как структуризация, логическая стройность размещения информационных материалов в выходном документе, четкость выделения частей, главных элементов, выводов и указаний, наличие шифров, оглавлений, ссылок, необходимых для поиска требуемых материалов, информационная выразительность материалов, информативность, доступность для восприятия, наличие требуемого числа экземпляров выпущенных материалов, аккуратность и эстетичность оформления.

Перейдем к описанию **критериев организационного уровня управления.**

**Критерий качества организационной структуры** характеризует качество структурного построения органа, выполняющего работу, прогрессивность стационарных и временно образуемых структур и органов управления работами. Качество и действенность организационной структуры управления работой характеризуются наличием руководителя, отвечающего за работу в целом, руководителей отдельных разделов, четким выделением уровней управления и распределением функций управления по уровням, созданием проблемно-ориентированной (программной) структуры управления работой, системы оперативного регулирования и контроля за ходом работы.

**Критерий рационального распределения работ между исполнителями** отражает качество организации выполняемой работы, обоснованность выдачи заданий отдельным исполнителям с учетом их потенциальных возможностей и загрузки, других порученных им работ. Одно временно рациональное распределение функций между исполнителями работы подразумевает полноту охвата всех необходимых видов работ и согласованность поручений и заданий, выдаваемых исполнителям.

**Критерий программной организации работы** характеризует наличие продуманной, обоснованной, действенной программы выполнения управленческой работы и ее реальное использование как инструмент организации работы. Программа должна устанавливать основные этапы и фазы проведения работы с учетом взаимной связи между ними, сроки выполнения отдельных видов работ и исполнителей, то есть адресным показателем. Координационный план и сетевой график осуществления работ призваны обеспечивать скоординированность, согласованность фаз, этапов и видов работ между организациями-исполнителями, и также внутри каждой из организаций и своевременное выполнение частей работы, их сводимость к конечным итогам в намеченный срок завершения. Но программная организация характеризуется прежде всего формальным наличием программ, координационных планов, заданий, сетевых графиков. Как официальные документы, организующие управленческую деятельность, они могут даже отсутствовать, будучи зафиксированными в памяти руководителей работы. Решающую роль играет реальность программной организации, ее существование на деле, а не на бумаге.

**Критерий соблюдения сроков выполнения этапов работы и работы в целом** характеризует, в какой мере реализуется намеченная программа проведения работы и насколько смещаются реальные сроки выполнения работы по сравнению с заранее запланированными. Задержка выхода управленческих решений и выпуска документов снижает их качество, так как запоздалое решение не может быть качественным. Для управленческих работ играет роль не только время выхода итогового документа, но и срок доведения его до исполнителей.

Наличие системы материального и морального стимулирования высокого качества работ и системы санкций, налагаемых в случае низкого качества, следует также признать одним из критериев качества организации работ.