

Цветков Алексей Николаевич

доктор экономических наук, профессор,
профессор Санкт-Петербургского
государственного экономического университета

Борейшо Алексей Анатольевич

кандидат экономических наук, генеральный
директор открытого акционерного общества
«Объединение научно-производственных компаний»

КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА: ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ОСМЫСЛЕНИЯ

Аннотация:

Исходя из философской трактовки качества, в статье рассматриваются внешняя и внутренняя определенность качества менеджмента. При этом внешняя определенность включает стиль менеджмента, уровень достижения цели, уровень результата деятельности, отношения «начальник – подчиненный»; внутренняя определенность содержит структуру организации, систему менеджмента, функции сотрудников и латентные характеристики менеджмента (уровень патологичности и уровень инверсивности). Затрагивается вопрос о потребителе менеджмента. Утверждается, что качество менеджмента первично по отношению к качеству продукции и услуг. Рассматривается инновационная парадигма менеджмента как база для формирования методических подходов к оценке качества менеджмента. Вводятся понятия открытого и скрытого (латентного) качества менеджмента. Все теоретические построения статьи выполнены на основе анализа и осмысления отечественной и зарубежной научной литературы и материалов деловой прессы.

Ключевые слова:

качество, менеджмент, качество менеджмента, уровень патологичности менеджмента, уровень инверсивности менеджмента, парадигма менеджмента, система менеджмента качества, латентное качество менеджмента.

Tsvetkov Aleksey Nikolaevich

D.Phil. in Economics,
Professor,
St. Petersburg State University of Economics

Boreisho Aleksey Anatolyevich

PhD in Economics, Director General,
Publicly Held Company Association of
Research and Production Companies

QUALITY OF MANAGEMENT: THE EXPERIENCE OF THEORETICAL UNDERSTANDING

Summary:

Based on the philosophical interpretation of quality, the research considers the external and internal determination of the quality of management. The external determination includes the management style, the level of goal achievement, the level of performance, and the boss-subordinate relationship while the internal determination implies the organizational structure, the management system, the employee functions, and the latent characteristics of management (the level of pathology and the level of inversion). The issue of management customer is raised. It is argued that the quality of management is primary in relation to the quality of products and services. The innovation management paradigm is considered as the ground for the development of methodological approaches to assessing the quality of management. The concept of open and hidden (latent) qualities of management is introduced. The theoretical constructs are based on the analysis and comprehension of Russian and international scientific literature and business press.

Keywords:

quality, management, quality of management, level of management pathology, level of management inversion, management paradigm, quality management system, latent quality of management.

В философском смысле качество трактуется как некая сущностная определенность предмета, отделяющая его от других предметов и делающая его в некоторой степени неповторимым.

Качество отражает целостную, устойчивую, внутреннюю определенность отношений человека к процессам и явлениям бытия. Определенность предмета может быть внешней и внутренней. Внешняя определенность проявляется в форме предмета, его формальных признаках, которые достаточно очевидны. Различие предметов прежде всего воспринимается на основе их очевидных, внешних свойств. Внутренняя определенность предмета раскрывается на основе таких категорий, как система, структура, функция и т. д. Синтетической характеристикой внутренней определенности предмета является целостность, придающая ему качественное своеобразие.

Качеству (предикаменту, отвечающему на вопрос «какое?») Аристотель приписывал четыре возможных контекста [1]:

- наличие либо отсутствие врожденных, исходных способностей и характеристик;
- наличие как преходящих, так и стабильных свойств;
- свойства и состояния, присущие вещи и явлению в процессе их существования;
- внешний облик вещи либо явления.

Современные зарубежные и российские специалисты развивают философскую трактовку качества как с теоретических, так и с практических позиций [2].

Согласно стандартам, под объектом при оценке его качества можно понимать все, что может быть индивидуально описано и рассмотрено: продукция, организация, система или отдельное лицо, деятельность или процесс, а также любые их сочетания [3].

В рамках статьи рассматривается такой вид деятельности, как менеджмент в социальных системах или в различных организациях, проектах и иных социальных объектах. Управление и менеджмент являются объектом, которому присуще определенное качество.

Под менеджментом в дальнейшем будем понимать область профессиональной деятельности, направленной на формирование и достижение людьми общих целей путем использования их возможностей и иных имеющихся в их распоряжении ресурсов. Применительно к организациям в рамках данного исследования понятия «управление» и «менеджмент» используются как синонимы.

Рассмотрение качества именно менеджмента (а не качества любой деятельности, качества продукции или услуг, управления качеством и т. п.) с философско-теоретических позиций является новым аспектом исследования как в отечественной, так и в зарубежной науке.

Исходя из философских трактовок категории «качество», качество менеджмента представляет собой сущностную определенность действий, их результатов, норм поведения субъекта и объекта менеджмента. В этом случае, по мнению авторов, внешняя определенность качества менеджмента проявляется в очевидном для стороннего наблюдателя и участника управленческих отношений стиле менеджмента, в отношениях «начальник – подчиненный», т. е. в некоторых формальных признаках, которые достаточно очевидны. Внешняя определенность проявляется также в уровне результата и достижения поставленной менеджером цели (рисунок 1).

Внутренняя определенность качества менеджмента, по мнению авторов статьи, проявляется в системе менеджмента, структуре организации (объекта управления), функциях, которые выполняют подчиненные как объекты менеджмента (рисунок 2).

Перечисленные элементы могут быть абсолютно формальными. Но кроме формальных могут быть неформальные элементы, представляющие собой некие латентные характеристики (например, уровень патологичности менеджмента [4]), которые чаще всего не оцениваются количественно, но подразумеваются.



Рисунок 1 – Внешняя определенность качества менеджмента



Рисунок 2 – Внутренняя определенность качества менеджмента

Качество и результативность управленческой деятельности в долгосрочном периоде определяются именно тем, насколько непротиворечивы друг другу формальные и латентные, неформальные характеристики качества менеджмента.

У.Э. Деминг на вопрос, что такое качество, отвечал, что качество можно определить, только пользуясь системой оценок того человека, который пользуется товаром, кто судит о его качестве, т. е. потребителя [5].

Кто является «потребителем» менеджмента? По мнению авторов, если исходить из приведенного ранее определения менеджмента, то потребителями менеджмента, правомочными судить о его качестве, являются подчиненные менеджера. Только они могут дать адекватную и исчерпывающую оценку качеству менеджмента. Но такая оценка существенно зависит от уровня социальной зрелости подчиненных.

Косвенными потребителями менеджмента являются клиенты или потребители производимых в организации продукции и услуг. Если качество продукции или услуг их устраивает, то они делают вывод, что качество менеджмента поставщика продукции или услуги, скорее всего, достаточное, удовлетворительное или высокое. Их оценка в этом случае исходит из того, что такую высококачественную продукцию или услугу невозможно изготовить при низком качестве менеджмента. Но оценка реальными потребителями результата деятельности объекта менеджмента (организация, люди) является лишь косвенной: для них не важно, каким образом, с помощью какого менеджмента достигнут удовлетворяющий их результат. Здесь вступают в силу этические критерии: продукция, произведенная, например, рабским трудом, в цивилизованном обществе теряет «право на стандарт», т. е. не должна быть потреблена, этически ориентированный потребитель должен ее бойкотировать. Поэтому и репрессивный менеджмент должен терять «право на стандарт». Тогда «репрессивные» менеджеры вынуждены будут либо совершенствоваться, либо скрывать свои методы управления и созданные ими репрессивные структуры и механизмы.

Понимание категории «качество» как способности объекта удовлетворять или превосходить ожидания потребителей применительно к качеству менеджмента означает, что потребители менеджмента должны иметь некоторые ожидания, которые могут быть удовлетворены или даже превзойдены. Т. е. эти ожидания должны быть сформулированы и, возможно, нормированы. Следование этим формулировкам и нормативам со стороны менеджеров будет означать, что управление в конкретной организации находится на высоком уровне. Но эти трактовки качества менеджмента будут различны для различных социальных сред. Например, критерии качества менеджмента в социумах с авторитарными или тоталитарными традициями будут существенно отличаться от критериев, характерных для социальных сред, ориентированных на демократические, либеральные ценности. «Хороший» менеджер для военнослужащих совсем не то же самое, что для программистов из Кремниевой долины.

Словосочетание «качество менеджмента» или «качество управления» вполне созвучно трактовке качества как философской категории. Даже если исходить из приведенных выше четырех условий, сформулированных Аристотелем, то качество менеджмента в них вполне идентифицируется. Менеджмент как носитель качества имеет «врожденные исходные способности и характеристики», например стиль, функции. Менеджмент обладает «как преходящими, так и стабильными свойствами», например способностью к совершенствованию или, наоборот, стабильной моделью поведения. Менеджменту присущи некоторые свойства и состояния в процессе его осуществления (патологии и дисфункции). Наконец, менеджмент может характеризоваться неким «внешним обликом»: оформление кабинета менеджера, внешний вид личного аппарата, дресс-код менеджера и т. п.

Качество менеджмента представляется важным, но достаточно локальным элементом общей проблематики качества.

Главная задача квалитологии [6] в конечном итоге заключается в том, чтобы обеспечить высокое качество продукции и услуг в контексте общества потребления. В этих условиях качество управления выступает как метакатегория, обеспечивающая достижение оптимального качества продукции или услуг за счет гарантий оптимального в каждый момент времени менеджмента.

Качество менеджмента выступает неким фоном, на котором происходят все позитивные и негативные изменения в социальных системах. Т. е. по отношению к результату функционирования социальной системы качество менеджмента является первичным элементом. Можно ли при низком качестве менеджмента добиться от социальной системы результата, сопоставимого с результатом социальной системы с высоким качеством менеджмента? Можно, но на непродолжительный период времени. Если речь идет о долгосрочном периоде в обеспечении и удержании качества продукции и услуг, то необходимо обеспечить высокий уровень качества менеджмента.

Что первично: качество менеджмента или качество результата? Если результат качественный, то и менеджмент отличный? Или наоборот: качественный менеджмент обеспечивает качественный результат деятельности?

Соотношение и расстановка по значимости различных условий функционирования социальной системы приведены на рисунке 3.

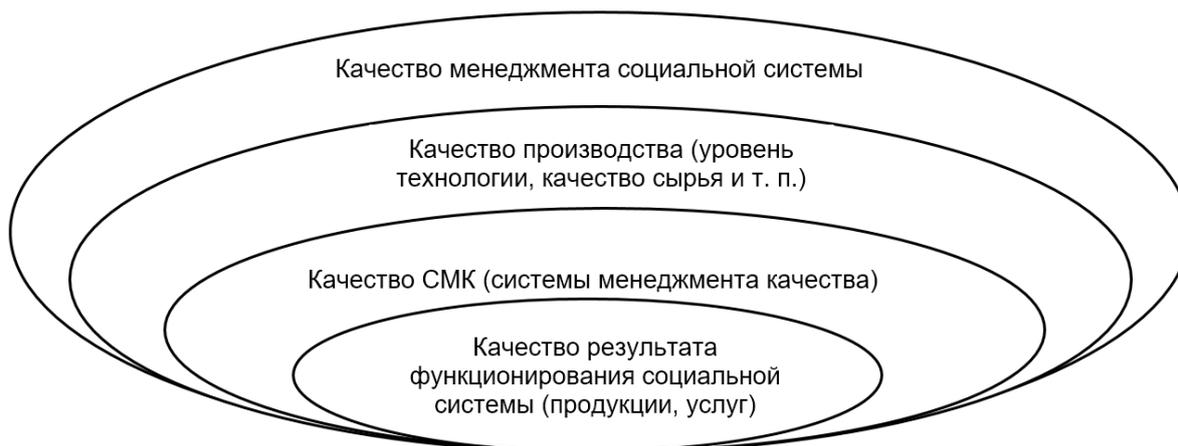


Рисунок 3 – Соотношение различных условий функционирования социальной (социально-экономической) системы

Качество менеджмента во многом определяется его господствующей парадигмой. В настоящее время в практическом менеджменте превалирует парадигма, сформированная на основе классической школы менеджмента (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.). В последние несколько десятилетий формируется новая парадигма менеджмента, которая имеет в своей основе уже не постулаты классической школы, а методологические подходы школы человеческих отношений (М.П. Фоллет, Э. Мэйо и др.).

Если учитывать мейнстрим публикаций по проблематике менеджмента, то те стремительные изменения, которые происходят в современном мире, требуют замены традиционной парадигмы менеджмента некоей инновационной парадигмой. Чтобы понять, как будет выглядеть инновационная (в смысле «новая») парадигма менеджмента, целесообразно сформировать ее содержательную модель.

Эта модель, по мнению авторов статьи, включает четыре элемента:

– **Преобладающий характер иерархии.** Для традиционной парадигмы менеджмента характерна искусственная иерархия, основанная на формальных назначениях. Инновационная (новая) парадигма использует в большей степени естественную иерархию, которая формируется в социуме естественным путем в результате превалирования индивида за счет личностных и профессиональных качеств.

– **Модель функционирования.** Имеется в виду системная модель, заложенная в основу функционирования организации. Организация, будучи социальной системой, может функционировать по одной из четырех системообразующих моделей [7]. Это значит, что с социальной системой «организация» менеджер может обращаться как с механистической системой (**механизмом**), как с анимационной системой (**организмом**), как с социальной системой (**организацией**), как с экологической системой (**средой функционирования**). Первые две модели характерны для традиционной парадигмы менеджмента, вторые две – для инновационной (новой).

– **Характер мотивации.** Процесс мотивирования может основываться на различных по жесткости подходах: от прямого принуждения, «кнута», через экономическое принуждение, «пряник», к таким методам, как воспитание приверженности, формирование вовлеченности, создание возможностей для самореализации, т. е. реализации высших потребностей личности. Традиционная парадигма современного менеджмента по характеру мотивации уходит от «кнута» и ориентируется в основном на «пряник». Инновационная (новая) парадигма менеджмента в мотивации сотрудников опирается на воспитание приверженности, формирование вовлеченности, создание возможностей самореализации и т. п.

– **Характер власти.** Власть, базирующаяся на формальных основаниях и происходящая из искусственной иерархии (назначение на должность), означает способность менеджера влиять на других людей путем формального распоряительства. При этом формируется подчинение. Власть, которая основывается на естественной иерархии (профессиональные и личностные качества), означает возможность менеджера влиять на других людей в рамках неформальных отношений. При этом формальные распоряжения являются вторичным воздействием, а первичным становятся просьбы и пожелания. Так формируется приверженность, которая с точки зрения достижения конечных целей организации предпочтительнее подчинения.

В современной практике существуют примеры эффективной работы в рамках инновационной парадигмы менеджмента. Бразильская компания Semco, возглавляемая Р. Семлером [8],

американская компания Morning Star [9] десятилетиями работают по новой парадигме менеджмента, и их опыт требует внимательного изучения.

Имеются также разработки, позволяющие определить, насколько менеджмент организации соответствует инновационной парадигме менеджмента [10]. На основе экспертных оценок менеджмента организации по определенной методике выявляется степень приверженности организации инновационной парадигме менеджмента.

Американский исследователь Б. Робертсон [11] утверждает, что в настоящее время в мире более чем 500 организаций внедрили холакратию, которую в принципе можно трактовать как организационное воплощение инновационной парадигмы менеджмента. Во всяком случае, Б. Робертсон, формулируя технологию внедрения холакратии, отказывается от привычных всем подходов на основе линейно-функционального построения структуры управления организацией, в частности от организационной иерархии.

Т. Питерс и Р. Уотермен [12] под качеством деятельности понимают бездефектную (безошибочную) работу, отсутствие брака на всех этапах процесса деятельности. Безошибочность – одно из главных условий надежности. По мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, надежность – это свойство, которое обеспечивает соответствие процесса функционирования социальной системы некоторой норме. Предполагается, что такая норма в менеджменте (управлении) существует хотя бы в виде опыта лучших компаний. Однако А.И. Пригожин достаточно аргументированно доказывает, что нормы в менеджменте нет [13].

Как известно, в теории надежности ошибки признаются нормальным явлением. Безошибочной деятельности не бывает, поэтому основной упор делается на то, чтобы при наличии ошибок в отдельных элементах системы добиться требуемого функционирования системы в целом. Это приводит к приоритету не в выявлении и устранении причин ошибок, а в устранении последствий ошибок [14]. Такой подход в большей степени характерен для технических систем.

При рассмотрении качества управления в социальных системах признается преимущественно субъективный характер ошибок. Следовательно, в социальных системах для повышения качества управления необходимо в первую очередь устранять причины ошибок, а не их последствия.

Вторым условием эффективного (качественного) управления, по мнению Т. Питерса и Р. Уотермена, является партисипативный стиль управления, который определяется ими как «взаимная ответственность в системе взаимоотношений руководителей и подчиненных» [15, с. 11]. Партисипативный стиль управления в его реальном проявлении до сих пор не воспринимается большинством реально практикующих менеджеров как нечто позитивное [16].

Если смотреть на качество менеджмента шире, как на определенную потенциальную характеристику, то надо учитывать издержки, связанные с воспитанием у сотрудников ответственности, прежде всего за счет внедрения партисипативного менеджмента.

Кроме того, если говорить о качестве менеджмента в социальных системах, то следует признать, что повышение качества в отдельных элементах системы не всегда приводит к повышению качества менеджмента в системе в целом. Иногда даже снижает его, поскольку изменение качества отдельного элемента может привести к изменению качества других элементов, которое иногда невозможно предвидеть и которое может снизить качество менеджмента в системе в целом.

Определенность менеджмента как носителя качества связана прежде всего с его функциями. Через функции может быть выражено качество менеджмента. Качество менеджмента в социальной системе определяется тем, насколько эффективно, рационально или результативно выполняются его функции.

Но в настоящее время нет единого подхода к трактовке функций менеджмента, хотя процессный подход в менеджменте никто не отменял. Со времен А. Файоля попытки четко определить количество и содержание функций менеджмента до нормативного уровня остались безуспешными.

В связи с тем что однозначности в определении количества и содержания функций менеджмента нет, возникает проблема идентификации определенности менеджмента как носителя качества. Т. е. рассуждать о качестве менеджмента через качество его функций становится затруднительно. Качество менеджмента становится чем-то слабо уловимым и слабо идентифицируемым. Актуализируется вопрос, как получить максимально полное впечатление о качестве менеджмента. В то же время, казалось бы, проблемы нет: адекватная оценка результата деятельности управляемой подсистемы (например, организации) дает представление о качестве менеджмента. Если результат достигнут, то качество менеджмента высокое, а менеджер – «хороший», «эффективный». Если результат не достигнут, то в любом случае менеджмент плохой, низкого качества. Но в процессе оценки качества менеджмента возникают многочисленные нюансы в трактовке результатов и степени их достижения. Это подтверждается оттенками восприятия результата деятельности, например, акционерного общества различными категориями

стейкхолдеров: что хорошо для акционеров и за что они готовы перевозносить менеджеров компании, может быть плохо с точки зрения стратегических перспектив, а менеджеры часто бывают бессильны переломить такое восприятие акционеров.

Качество менеджмента является основой его эффективности. Соотношение качества и эффективности менеджмента можно рассматривать как потенциал и его проявление: качество менеджмента является потенциальной характеристикой, а эффективность становится очевидной при оценке степени использования этого потенциала, степени достижения поставленной в процессе менеджмента цели.

По мнению авторов статьи, менеджменту может быть присуще как открытое, «очевидное», так и скрытое, латентное качество. Открытое качество менеджмента характеризуется результатами функционирования управляемой социальной системы, оценкой соответствия отдельных элементов менеджмента имеющимся стандартам, эталонам (бенчмаркам) или выработанным профессиональным сообществом нормам и стереотипам. Таким образом определяют качество менеджмента (управления) некоторые современные авторы: «Качество управления – это сбалансированное соответствие значений совокупности характеристик системы управления требованиям и нормам, предъявляемым к управлению данной организационной системой» [17, с. 125]. Т. е. предполагается, что существуют некие требования и нормы, по сути дела стандарты, соответствие которым и определяет качество менеджмента. В ряде отечественных вузов преподается дисциплина «Интегрированные системы управления», в рамках которой качество менеджмента рассматривается как элемент системы менеджмента качества (СМК) и предполагается идентификация качества менеджмента с точки зрения того, действуют ли в организации некие стандарты, регламентирующие менеджмент в той или иной функциональной области (например, в защите окружающей среды) [18]. Если руководством организации такие стандарты приняты к исполнению и внедрены в управленческую практику, то качество менеджмента – высокое. Если об этих стандартах руководство организации не имеет представления, то качество менеджмента низкое.

К открытому качеству менеджмента можно отнести также качество выполнения функций менеджмента.

Кроме открытого качества менеджмента существует и скрытое, латентное, которое не регулируется нормативными актами, но имеет большое значение для правильного и сбалансированного представления о менеджменте организации. По мнению авторов статьи, прежде всего речь идет о патологиях менеджмента [19] и инверсиях в иерархии [20], механизмы возникновения и проявления которых находятся в стадии изучения.

Соотношение открытых и латентных элементов качества менеджмента и их проявления представлены на рисунке 4.



* Штриховкой обозначены латентные составляющие качества менеджмента.

Рисунок 4 – Соотношение открытого и латентного качества менеджмента

Особую актуальность приобретает формирование на этой основе «персонального инструментария» менеджера для самостоятельной оценки качества собственного менеджмента. Выполнив такую оценку, неформально оценив свой собственный менеджмент, руководитель сможет определить направления самосовершенствования.

Что касается качества менеджмента как количественной определенности, то следует исходить из гегелевского определения меры как единства качества и количества. Строго говоря, это означает, что следует количественно определить нормы и нормативы для всех составляющих качества менеджмента. Такой подход представляется трудновыполнимой задачей, поскольку сколь-нибудь значимая и адекватная информационная база по менеджменту отсутствует. Чаще всего приходится иметь дело с исследованиями ограниченных совокупностей предприятий, проводимых различными международными организациями. Речь идет об опросах, результаты которых могут быть использованы в основном для осмысления и теоретических построений. Но разработать методические подходы, а в ряде случаев и методики количественной оценки различных элементов качества менеджмента представляется возможным.

Теоретическое осмысление качества менеджмента как категории создает предпосылки для адекватного построения инструментария количественной оценки качества менеджмента, что дает возможности для проведения широкого спектра аналитических действий в рамках практической деятельности менеджеров.

Ссылки:

1. Грицанов А.А. Новейший философский словарь. Минск, 1999. 896 с.
2. Брайан Г. В тени культуры // Будущее науки в XXI веке. Следующие пятьдесят лет / под ред. Дж. Брокмана; пер. с англ. Ю.В. Букановой. М.; Владимир, 2011. С. 54; Горбашко Е.А. Управление качеством: учеб. для бакалавров. 2-е изд., испр. и доп. М., 2014. 463 с.; Иняц Н. Малая энциклопедия качества // Современная история качества: в 3 ч. / под общ. ред. Ю.В. Василькова и Н.Н. Анискиной; пер. с хорв. Л.Н. Белинкой. М., 2003. Ч. III. С. 17; Крысова Е.В. Феномен качества управления: философское осмысление и актуализация в современном обществе: монография. Йошкар-Ола, 2016. 163 с.; Матронина Л.Ф. Философия качества: современные подходы // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2012. № 182. С. 46–51; Окрепилов В.В. Эволюция качества. СПб., 2008. 636 с.; Солодкая М.С. Надежность, эффективность, качество систем управления // Credo. 1999. № 5 (17); Субетто А.И. Введение в философию качества: синтетический квалитативизм и неклассичность. СПб.; Кострома, 2004. 57 с.; Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях: сокр. пер. с англ. М., 1990. 272 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с поправкой) [Электронный ресурс] // Консорциум Кодекс: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 29.10.2018).
4. Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова, Е.В. Азимица, И.Г. Головцова. СПб., 2017. 155 с.; Плешакова Е.Ю. Патологии менеджмента в стратегическом управлении организацией // Формирование рыночной экономики. Спецвыпуск: «Стратегические императивы современного менеджмента». Т. 1. Киев, 2012. С. 367–377; Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. 2-е изд. М., 2014. 398 с.; Севостьянов Д.А. Инверсивный анализ в управлении: монография. Новосибирск, 2016. 287 с.; Zielke C. Die häufigsten Managementfehler. Planegg, 2007. 128 S.
5. Цит. по: Салимова Т.А. Управление качеством: учеб. для магистров: учеб. по специальности «Менеджмент организации». 6-е изд., перераб. М., 2013. 376 с.
6. Субетто А.И. Указ. соч.; Федюкин В.К. Квалитология – новая фундаментальная наука об онтологии качества // Управление качеством: проблемы, исследования, опыт: сб. науч. тр. СПб., 2001. Вып. 1. С. 4–8.
7. Акофф Р. Акофф о менеджменте. Теория систем. Бюрократия. Коррупция. Образование / пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. СПб., 2002. 448 с.
8. Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М., 2007. 384 с.
9. Хэмел Г. Сначала увольте начальников // Harvard Business Review Россия. 2012. Январь – февраль. С. 42–54.
10. Ефимова Е.Г. Модель оценки стратегической перспективности организации на основе принадлежности к новой управленческой парадигме // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2011. № 1 (44). С. 243–248.
11. Робертсон Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте / пер. с англ. Е. Ряхиной. М., 2018. 256 с.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): пер. с англ. М., 1986. 418 с.
13. Пригожин А.И. Указ. соч.
14. Солодкая М.С. Указ. соч.
15. Питерс Т., Уотермен Р. Указ. соч. С. 11.
16. Семлер Р. Указ. соч.
17. Люханова С.В., Морозов Н.М. Качество и эффективность управления: отличия и взаимосвязь // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 4. С. 124–129.
18. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества ...; Скрипко Л. Интегрированные системы управления: учеб. пособие. СПб., 2017. 72 с.
19. Неэффективность управления ...; Плешакова Е.Ю. Указ. соч.; Пригожин А.И. Указ. соч.
20. Севостьянов Д.А. Указ. соч.

References:

- Ackoff, R & Volkova, LA (ed.) 2002, *Ackoff's Best. His Classic Writings on Management*, St. Petersburg, 448 p., (in Russian).
- Brian, G 2011 'In the Shadow of Culture', in J Brockman (ed.) & YuV Bukanova (transl.), *The Next Fifty Years: Science in the First Half of the Twenty-First Century*, Moscow, Vladimir, p. 54, (in Russian).
- Efimova, EG 2011, 'A Model for Assessing the Strategic Prospects of an Organization Based on Its Membership in a New Managerial Paradigm', *Vestnik INZHEKONa. Seriya: Ekonomika*, no 1 (44), pp. 243-248, (in Russian).
- Fedyukin, VK 2001, 'Qualitology as a New Fundamental Science Dealing with the Ontology of Quality', *Upravleniye kachestvom: problemy, issledovaniya, opyt: sb. nauch. tr.*, St. Petersburg, vol. 1, pp. 4-8, (in Russian).
- Gorbashko, EA 2014, *Quality Management*, textbook, 2nd ed., Moscow, 463 p., (in Russian).
- Gritsanov, AA 1999, *The Latest Philosophical Dictionary*, Minsk, 896 p., (in Russian).

- Hamel, G 2012, 'First, Let's Fire All the Managers', *Harvard Business Review Rossiya*, January – February, pp. 42-54, (in Russian).
- Harrington, J 1990, *The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality*, Moscow, 272 p., (in Russian).
- Inyats, N 2003, 'The Brief Encyclopedia of Quality', in YuV Vasilkova, NN Aniskina (eds.) & LN Belinkaya (transl.), *Modern History of Quality*, in 3 parts, Moscow, Part 3, p. 17, (in Russian).
- Krysova, EV 2016, *The Phenomenon of the Quality of Management: Philosophical Understanding and Updating in Modern Society*, monograph, Yoshkar-Ola, 163 p., (in Russian).
- Lyukhanova, SV & Morozov, NM 2015, 'Quality and Management Efficiency: Differences and Interconnection', *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 4, pp. 124-129, (in Russian).
- Matronina, LF 2012, 'Philosophy of Quality: Modern Approaches', *Nauchnyy vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grazhdanskoy aviatsii*, no. 182, pp. 46-51, (in Russian).
- Okrepilov, VV 2008, *The Evolution of Quality*, St. Petersburg, 636 p., (in Russian).
- Peters, T & Waterman, R 1986, *In Search of Excellence*, Moscow, 418 p., (in Russian).
- Pleshakova, EYu 2012, 'Management Pathologies in the Strategic Management of an Organization', *Formirovaniye rynochnoy ekonomiki. Spetsvypusk: "Strategicheskiye imperativy sovremennogo menedzhmenta"*, vol. 1, Kiev, pp. 367-377, (in Russian).
- Prigozhin, AI 2014, *Disorganization: Causes, Types, Overcoming*, 2nd ed., Moscow, 398 p., (in Russian).
- Robertson, B & Ryakhina, E (transl.) 2018, *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Moscow, 256 p., (in Russian).
- Salimova, TA 2013, *Quality Management*, textbook, 6th ed., Moscow, 376 p., (in Russian).
- Semler, R 2007, *Maverick. The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, Moscow, 384 p., (in Russian).
- Sevostyanov, DA 2016, *Inverse Analysis in Management*, monograph, Novosibirsk, 287 p., (in Russian).
- Skripko, L 2017, *Integrated Control Systems*, manual, St. Petersburg, 72 p., (in Russian).
- Solodkaya, MS 1999, 'Reliability, Efficiency, Quality of Control Systems', *Credo*, no. 5 (17), (in Russian).
- Subetto, AI 2004, *Introduction to the Philosophy of Quality: Synthetic Qualitativism and Nonclassicality*, St. Petersburg, Kostroma, 57 p., (in Russian).
- Tsvetkov, AN, Pleshakova, EYu, Azimina, EV & Golovtsova, IG 2017, *Management Inefficiency: Sources, Measurement, Tools*, St. Petersburg, 155 p., (in Russian).
- Zielke, C 2007, *Die häufigsten Managementfehler*, Planegg, 128 S., (in German).