

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2021, №2 [http://www.agequal.ru/pdf/2021/AGE\\_QUALITY\\_2\\_2021.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2021/AGE_QUALITY_2_2021.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Борейшо А.А. Качество менеджмента: оценка с помощью проверки степени использования стандартов систем менеджмента // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. №2. С. 41-52. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/221003.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.562

**Качество менеджмента: оценка с помощью проверки  
степени использования стандартов систем менеджмента**

*Борейшо Алексей Анатольевич,  
кандидат экономических наук,  
Генеральный директор Открытого акционерного общества  
«Объединение научно-производственных компаний»  
[myfx35@mail.ru](mailto:myfx35@mail.ru)*

В статье рассматривается возможность оценки качества менеджмента путем проверки степени использования стандартов систем управления (сформированный автором стандартовый подход к оценке качества менеджмента), разработанных на основе рекомендаций ИСО и трансформированных в национальные стандарты России. Сформирован перечень стандартов систем менеджмента, разработаны шкалы для экспертной оценки степени использования стандартов в конкретных организациях, предложены методы расчета качества менеджмента и интерпретации количественных оценок качества менеджмента.

**Ключевые слова:** качество менеджмента, стандарты систем менеджмента, стандартовый подход, системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента.

Качество менеджмента является весьма сложным и слабо формализуемым понятием. Чтобы адекватно оценить качество менеджмента конкретной организации необходимо использовать комплексный подход, использующий разные показатели и методы оценки. В общих чертах такой комплексный подход был сформулирован в статье А.Н. Цветкова и А.А. Борейшо [1]. Согласно логическим построениям авторов, комплексная оценка качества менеджмента должна базироваться на пяти подходах, в том

числе необходимо использовать так называемый «стандартовый» подход. Этот подход заключается в проверке полноты использования менеджментом организации существующих и действующих в России национальных и международных стандартов, предъявляющих требования к системам менеджмента отдельных функциональных областей менеджмента. Наличие стандартов по системам менеджмента предполагает концентрацию в этих стандартах передового опыта управления организациями, и оценка того, насколько руководители организации следуют имеющимся стандартам, позволяет сделать вывод об уровне качества менеджмента в организации. Если руководство организации в своей деятельности базируется на стандартах систем управления, то можно заключить, что используется самый передовой мировой опыт менеджмента, а это, в свою очередь, характеризует качество менеджмента организации как высокое.

Для реализации стандартового подхода к оценке качества менеджмента организаций необходимо решить следующие задачи:

- составить перечень имеющихся стандартов систем менеджмента, необходимый и достаточный для адекватной оценки качества менеджмента организации;
- сформировать инструментарий экспертной оценки степени использования в практике менеджмента конкретной организации стандартов из этого перечня;
- разработать систему идентификации уровня качества менеджмента на основе стандартового подхода.

Следует иметь в виду, что стандарты, о которых пойдет речь ниже, являются рекомендательными, а следование им – добровольным. Пока не существует обязательной сертификации менеджмента организаций по большинству стандартов систем менеджмента. Но внедрение систем менеджмента, отвечающих международным требованиям, становится

индикатором качества менеджмента организации. Постепенно в бизнес-сообществе следование международным стандартам в области систем менеджмента становится «мейнстримом» и важным критерием для выбора бизнес-партнера. Никто не будет иметь дела с организацией, не имеющей системы экологического менеджмента или системы менеджмента качества, выстроенных по требованиям соответствующих стандартов.

На сайте Международной организации по стандартизации (ISO) приводится перечень стандартов систем менеджмента, насчитывающий 86 позиций [2]. Перечень делится на следующие секторы:

- Качество;
- Охрана и безопасность;
- Здоровье и медицина;
- Окружающая среда и энергия;
- Промышленность;
- Общее управление;
- Информационные технологии;
- Сервисы.

Очевидно, что для целей стандартового подхода к измерению качества менеджмента в наибольшей степени подходят стандарты сектора «Общее управление» (General Management). По этому сектору имеется 15 стандартов.

Кроме стандартов сектора «Общее управление» для стандартового подхода целесообразно использовать также некоторые наиболее популярные стандарты систем менеджмента из других секторов [3].

В табл. 1 приводится перечень стандартов, которые целесообразно учитывать при оценке качества менеджмента по стандартному подходу.

Таблица 1

Перечень стандартов систем менеджмента, разработанных ИСО  
и подходящих для построения системы оценки качества менеджмента  
по стандартному подходу

оз.	ИСО	Название стандарта
<b>Стандарты систем менеджмента по сектору «Общее управление» (General Management)</b>		
	26000	Руководство по социальной ответственности
	30301	Информация и документация. Системы управления записями. Требования
	30302	Информация и документация. Системы управления документами. Руководящие указания по внедрению
	30401	Управление человеческими ресурсами. Системы управления знаниями. Требования
	34101-1	Sustainable and traceable cocoa beans -- Part 1: Requirements for sustainability management systems
	37001	Системы противодействия взяточничеству. Требования и руководство по применению
	37002	Системы оповещения о нарушениях. Руководящие указания
	37101	Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента для устойчивого развития. Требования и руководство по применению
	37301	Системы менеджмента соответствия - требования с руководством по применению
0	41001	Управление оборудованием. Системы менеджмента. Требования и руководство по применению
1	44001	Совместные системы управления деловыми отношениями - Framework
2	44002	Совместное управление деловыми отношениями. Руководящие указания по внедрению ISO 44001
3	55001	Управление активами. Системы менеджмента. Требования
4	55002	Управление активами. Системы менеджмента. Руководящие указания по применению ISO 55001
5	56002	Управление инновациями. Система управления инновациями. Руководство
<b>Стандарты систем менеджмента по другим секторам</b>		
6	9001	Системы менеджмента качества
7	31000	Менеджмент риска
8	50001	Системы энергетического менеджмента
9	27001	Системы обеспечения информационной безопасности
0	45001	Охрана труда и техника безопасности
1	20121	Системы менеджмента событий с учетом уровня устойчивого развития
2	26000	Руководство по социальной ответственности
3	14000	Менеджмент окружающей среды

Сертификация по стандартам систем менеджмента не является обязательной. От внедрения данных стандартов, как считают их составители, организации могут получать преимущества без прохождения сертификации.

Представленные в таблице стандарты проработаны в различной степени. Некоторые из них существуют как национальные стандарты России и используются отечественными предприятиями и организациями. Таких стандартов несколько меньше по количеству. Возникновение этих стандартов происходит на базе авторского перевода существующих стандартов ИСО российскими организациями, связанными со стандартизацией, сертификацией и техническим регулированием (табл. 2). Стандарты вводятся в действие Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии при Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации.

*Таблица 2*

Стандарты систем менеджмента, разработанные на основе стандартов ИСО и имеющие статус национальных стандартов России (ГОСТ Р)

оз.	Код	Наименование	Дата ввода в действие	Разработчик
	ГОСТ Р ИСО 26000	Руководство по социальной ответственности	2013-03-15	Технический комитет по стандартизации ТК 471 «Социальная ответственность»; Академия труда и социальных отношений [4]
	ГОСТ Р ИСО 30301-2014	Информация и документация. Системы менеджмента записей. Требования	2015-03-01	ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» [5]
	ГОСТ Р ИСО 30300 - 2015	Информация и документация. Системы управления документами	2016-07-01	ФБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела» Федерального архивного агентства [6]
	ГОСТ Р ИСО 37101-2018	Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования	2019-03-01	ФГУП «Российский научно-технический центр информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия» [7]
	ГОСТ Р 55.0.02-2014/ИСО 55001:2014	Управление активами. Системы менеджмента. Требования	2015-04-01	ООО «Научно-производственное предприятие «СпецТек» [8]

	ГОСТ Р 55.0.03-2014/ИСО 55002:2014	Управление активами. Системы менеджмента. Руководство по применению ISO 55001	2015-04-01	ООО «Научно-производственное предприятие «СпецТек» [9]
	ГОСТ Р 9001-2015	Системы менеджмента качества. Требования	2015-11-01	ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» [10]
	ГОСТ Р ИСО 31000-2010	Менеджмент риска. Принципы и руководство	2011-09-01	Научно-технический центр «ИНТЕК» [11]
	ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011	Менеджмент риска. Методы оценки риска	2012-12-01	АНО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» [12]
0	ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001 – 2006	Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования	2008-02-01	ФГУ «Государственный научно-исследовательский испытательный институт проблем технической защиты информации Федеральной службы по техническому и экспортному контролю»; ООО «Научно-производственная фирма «Кристалл» [13]
1	ГОСТ Р ИСО 20121-2014	Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий	2015-12-01	ОАО «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» [14]
2	ГОСТ Р ИСО 14001-2016	Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.	2017-03-01	ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» [15]
3	ГОСТ 12.0.230–2007	Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования	2009-07-01	ООО "Центр безопасности и гигиены труда", Федерация независимых профсоюзов России [16]

Приведенный в табл. 2 перечень стандартов может быть положен в основу стандартового подхода к оценке качества менеджмента.

Инструментарий оценки качества менеджмента представляет собой экспертные шкалы, позволяющие оценить осведомленность менеджмента организации относительно стандарта и степень его продвижения в организации: насколько им руководствуются менеджеры всех уровней. Изучение содержания стандартов [4-16] позволило сформировать такие шкалы по некоторым из стандартов систем менеджмента. В табл. 3 приводятся шкала для оценки степени ознакомления менеджмента организации с каждым из стандартов,

приведенных в табл. 2, а также шкалы для оценки степени следования стандарту по некоторым из них.

Разработать по две и более шкалы для каждого стандарта не получилось, поскольку лишь пять стандартов устанавливают требования или содержат какие-то принципы, которые можно соблюдать, обязательства, которые должны выполнять менеджеры при пользовании стандартом. Иными словами, не все стандарты могут быть формализованы для подобной экспертной оценки. Для пяти стандартов (из 13-ти) такая формализация оказалась возможной, поэтому в табл. 3 для них приводятся шкалы, позволяющие более адекватно оценить степень использования этих стандартов в деятельности менеджмента организаций. Остальные восемь стандартов оцениваются только по степени информированности менеджмента организации о содержании стандарта.

Оценка выполняется экспертами-инсайдерами, а результат оценки характеризуется суммой баллов. Максимальное значение качества менеджмента в баллах по стандартному подходу ( $KM_{c \max}$ ) составляет:

$$KM_{c \max} = 3 \times 4 + 5 \times 4 = 72$$

Это означает, что по всем 13 стандартам с их содержанием ознакомлены все уровни менеджмента, то есть все менеджеры знают содержание стандартов и имеют представление о том, как выстраивать ту или иную систему менеджмента, которая регламентируется обозначенными стандартами. По пяти стандартам в оценку будут входить баллы, характеризующие полноту выполнения требований стандарта, следования целям, принципам, определенным стандартом, выполнения обязательств, установленных стандартом. В таблице 3 приводятся ссылки на разделы стандартов, где эти принципы, цели, требования и обязательства приводятся.

Таблица 3

**Шкалы для экспертной оценки степени применения стандартов систем менеджмента в конкретной организации**

оз.	<b>Шкалы для экспертной оценки</b>			
	<b>Для стандартов ГОСТ Р : ИСО 26000; ИСО 30301-2014; ИСО 30300-2015; ИСО 37101-2018; 55.0.02-2014/ ИСО 55001:2014; 55.0.03-2014/ ИСО 55002:2014; 9001-2015; ИСО 31000-2010; ИСО/МЭК 31010-2011; ИСО/МЭК 27001-2006; ИСО 2012-2014; ИСО 1400-016; 12.0.230–2007</b>			
	<b>Шкала для экспертной оценки степени ознакомления со стандартом</b>			
	Со стандартом ознакомлен			
	генеральный директор организации	топ-менеджмент организации (генеральный директор и его заместители)	топ-менеджмент и руководители структурных подразделений	менеджмент всех уровней
	Экспертная оценка, баллов			
	1	2	3	4
	<b>Для стандарта ГОСТ Р ИСО 26000</b>			
	Шкала для экспертной оценки полноты следования принципам социальной ответственности. Таких принципов по стандарту 7 (раздел 4)			
	В повседневной деятельности менеджмент руководствуется			
	двумя и менее принципами	тремя-четырьмя принципами	пятью-шестью принципами	всеми семью принципами
	Экспертная оценка, баллов			
	1	2	3	4
	<b>Для стандарта ГОСТ Р ИСО 30300-2015</b>			
	Степень следования рекомендациям стандарта			
	Система управления документами отсутствует	Документами управляет специальное подразделение, функционер	При наличии подразделения или функционера по управлению документами имеется ответственный за систему управления документами от топ-менеджмента	При наличии подразделения или функционера по управлению документами и ответственного от топ-менеджмента действует программа обучения методам управления записями для всего персонала
	Экспертная оценка, баллов			
	1	2	3	4
	<b>Для стандарта ГОСТ Р ИСО 37101-2018</b>			
	Шкала для экспертной оценки полноты следования целям устойчивого развития. Таких целей по стандарту 6 (п. 4.5)			
	Менеджмент в текущей и стратегической деятельности руководствуется			
	двумя и менее целями	тремя-четырьмя целями	пятью целями	шестью целями
	Экспертная оценка, баллов			
	1	2	3	4
	<b>Для стандарта ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006</b>			
	Шкала для экспертной оценки полноты выполнения обязательств руководства организации. Обязательств по стандарту 8 (п. 5.1)			
	В своей деятельности по обеспечению безопасности менеджмент руководствуется			
5	Двумя и менее обязательствами	Тремя-четырьмя обязательствами	Пятью-шестью обязательствами	Семью-восемью обязательствами
	Экспертная оценка, баллов			
	1	2	3	4

Для стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-2016				
6	Шкала для экспертной оценки полноты выполнения требований стандарта. Таких требований по стандарту 7 (Приложение А, п. А.1)			
	В своей деятельности по обеспечению экологичности менеджмент организации выполняет			
	Одно-два требования	Три-четыре требования	Пять-шесть требований	Все семь требований
	Экспертная оценка, баллов			
	1	2	3	4

Минимальная оценка по построенным шкалам ( $KM_{c \min}$ ) составляет

$$KM_{c \min} = 13 + 5 = 18$$

Это означает, что о существовании стандартов в организации знает только первое лицо, а полнота следования принципам, целям, требованиям, обязательствам, установленным стандартами – минимальная. Иными словами,  $KM_{c \min}$  формируется минимальными значениями шкал по всем оцениваемым стандартам.

Можно представить себе, что в реальных условиях по некоторым стандартам оценка будет максимальной, а по другим оценка будет «обнуляться», поскольку возможна ситуация, когда те или иные стандарты вообще не принимаются во внимание менеджментом организации, о них менеджеры высшего уровня, возможно, знают, но не сочли необходимым ознакомиться. Тогда по таким стандартам оценка становится равной нулю, «обнуляется». Например, топ-менеджмент организации имеет представление о восьми из 13 стандартов. Тогда оценка качества менеджмента по стандартному подходу будет равна  $8 \times 2 = 16$  баллов.

Если «обнуляющих» стандартов больше половины (семь и более), то оценка качества менеджмента по стандартному подходу также обнуляется.

Качество менеджмента по стандартному подходу может интерпретироваться как некая сумма баллов, превышающая средний уровень. Средний уровень ( $KM_{c \text{av}}$ ) будет равен:

$$KM_{c \text{av}} = (KM_{c \max} - KM_{c \min}) : 2 + KM_{c \min} = (72 - 18) : 2 + 18 = 45$$

Если набранные организацией баллы более 45, то качество менеджмента по стандартному подходу можно считать высоким.

Оценка качества менеджмента организации по стандартному подходу является лишь фрагментом системы оценки качества менеджмента конкретной организации и дополняется оценкой по другим подходам [1].

### Список литературы

1. Цветков А.Н., Борейшо А.А. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода // Вестник факультета управления СПбГЭУ (электронный журнал). – 2018. – Вып. 3 (ч. 1). – С. 17-23.

2. Стандарты систем менеджмента [Электронный ресурс] // ИСО. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/management-system-standards-list.html>.

3. Международные стандарты систем менеджмента, обеспечивающие качество, безопасность и конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/1131062221321/menedzhment/mezhdunarodnye\\_standarty\\_sistem\\_menedzhmenta\\_obespechenie\\_kachestvo\\_bezopasnost\\_konkurentosposobnost](https://studme.org/1131062221321/menedzhment/mezhdunarodnye_standarty_sistem_menedzhmenta_obespechenie_kachestvo_bezopasnost_konkurentosposobnost).

4. Руководство по социальной ответственности: ГОСТ Р ИСО 26000-2012. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012>.

5. Информация и документация. Системы менеджмента записей. Требования: ГОСТ Р ИСО 30301-2014. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200115484>.

6. Информация и документация. Системы управления документами: ГОСТ Р ИСО 30300-2015. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200128331>.

7. Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования: ГОСТ Р ИСО 37101-2018. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200160099>.

8. Управление активами. Системы менеджмента. Требования: ГОСТ Р 55.0.02-2014/ИСО 55001:2014. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200116214>.

9. Управление активами. Системы менеджмента. Руководство по применению ISO 55001: ГОСТ Р 55.0.03-2014/ИСО 55002:2014. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200116215>.

10. Системы менеджмента качества. Требования: ГОСТ Р 9001-2015. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.

11. Менеджмент риска. Принципы и руководство: ГОСТ Р ИСО 31000-2010. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640>.

12. Менеджмент риска. Методы оценки риска: ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011>.

13. Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования: ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200058325>.

14. Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий: ГОСТ Р ИСО 20121-2014. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200113801>.

15. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению: ГОСТ Р ИСО 14001-2016. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200134681>.

16. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования: ГОСТ 12.0.230-2007. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-12-0-230-2007-ssbt>.

## **Quality of management: evaluation by means of checking the degree of use of management systems standards**

***Boreisho Aleksei Anatolevich,***

*PhD of the Economic,*

*General Director of the Joint Stock Company*

*"Association of Scientific-Production Companies"*

*[myfx35@mail.ru](mailto:myfx35@mail.ru)*

The article discusses the possibility of assessing the quality of management by checking the degree of use of management system standards (the standard approach to assessing the quality of management formed by the author), developed on the basis of ISO recommendations and transformed into national standards of Russia. A list of management system standards has been formed, scales have been developed for expert assessment of the degree of use of standards in specific organizations, methods for calculating management quality and interpreting quantitative assessments of management quality have been proposed.

**Keywords:** quality of management, standards of management systems, standard approach, quality management systems, environmental management systems.