



ПРОБЛЕМЫ СЕРТИФИКАЦИИ, УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Сборник материалов Всероссийской
научно-практической конференции
(15 марта 2022 г., Красноярск)

Красноярск 2022

УДК 005.6
ББК 65.050.2
П78

Редакционная коллегия:

О. В. Жемчугова, Е. В. Замиралова, Н. В. Кошкарева,
Л. М. Левшин, И. А. Манакова, Е. Н. Савчик, Е. В. Трошкова

Под общей редакцией

кандидата экономических наук, доцента Ю. А. Анищенко

- П78 **Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления** [Электронный ресурс] : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. (15 марта 2022 г., Красноярск). – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 3,5 МБ). – Систем. требования : Internet Explorer; Acrobat Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата .pdf) / под общ. ред. Ю. А. Анищенко ; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2022. – Режим доступа: <https://www.sibsau.ru/scientific-publication/>. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-86433-910-7

Представлены результаты научных исследований студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей и практиков-производственников в области управления качеством, подтверждения соответствия, стандартизации и документационного обеспечения управления организаций всех форм собственности и отраслевой принадлежности.

Сборник предназначен для студентов, магистрантов, аспирантов, молодых специалистов и всех заинтересованных решением проблем в области управления качеством, подтверждения соответствия, стандартизации и документационного обеспечения управления организаций.

Информация для пользователя: в программе просмотра навигация осуществляется с помощью панели закладок слева; содержание в файле активное.

УДК 005.6
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-86433-910-7



Подписано к использованию: 12.04.2022. Объем: 3,5 МБ. С 421/22.

Корректura, макет и компьютерная верстка *П. С. Бороздова*.

Редакционно-издательский отдел СибГУ им. М. Ф. Решетнева.
660037, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31.
E-mail: rio@mail.sibsau.ru. Тел. (391) 201-50-99.

ПОВЫШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Т. С. Сухатская¹, Е. В. Трошкова^{2*}

¹ООО «Спутниковая связь»

Российская Федерация, 660028, г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1, пом. 317

²Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева

Российская Федерация, 660037, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский Рабочий», 31

*E-mail: troshkovaev@sibsau.ru

В статье рассмотрено понятие организационной устойчивости, механизмы оценки организационной устойчивости. Проанализированы организационные патологии в моделях управления социально-экономическими системами. Даны рекомендации по повышению организационной устойчивости системы менеджмента качества организации.

Ключевые слова: BS 65000, ISO 22316, модель управления, организационные патологии, организационная устойчивость, система управления, устойчивое развитие.

INCREASING ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF THE ORGANIZATION

T. S. Sukhatskaya¹, E. V. Troshkova^{2*}

¹LLC Satellite Communications

317 room, 1, Tvornaya Str., Krasnoyarsk, 660028, Russian Federation

²Reshetnev Siberian State University of Science and Technology

31, Krasnoyarskii rabochii prospekt, Krasnoyarsk, 660037, Russian Federation

*E-mail: troshkovaev@sibsau.ru

The article considers the concept of organizational sustainability, the mechanism for assessing the index of organizational sustainability. Possible organizational pathologies in the models of socio-economic systems management are analyzed. Recommendations are given to improve the organizational sustainability of the organization's quality management system.

Keywords: BS 65000, ISO 22316, management model, organizational pathologies, organizational sustainability, management system, sustainable development.

В конце прошлого века традиционный метод управления бизнесом по инструкциям уступил место управлению по целям, ценностям и социальным потребностям. В 2021 году крупный бизнес, пережив COVID и научившись выстраивать цепочку создания ценностей, а также обеспечивать её непрерывность обрели веру на процветание и успех. Ориентация на принципы устойчивого развития прослеживалась во всех стратегических документах и повестках в разных отраслях экономики. *Устойчивое развитие* – это достижение целей организации, связанных с экологическим, социальным и корпоративным развитием. А именно: стремление к сбережению природных ресурсов и уменьшению загрязнения планеты; забота о персонале, его правах, соблюдение норм по охране труда; обеспечения объективных критериев управления, качественного аудита и эффективности руководителей.

Система менеджмента качества, функционирующая в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2015 [1] и поддерживаемая в рабочем состоянии помогает улучшить результаты деятельности организации и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие». Ситуация изменилась и сейчас становится актуальным обеспечение организационной устойчивости. Под *устойчивостью* мы будем понимать «способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из этого состояния выведена под влиянием воздействий» [2, с. 29].

Организационная устойчивость определена британским стандартом BS 65000:2014 как «способность организации предвидеть, подготавливаться, реагировать и адаптироваться к постепенным изменениям и внезапным дестабилизирующим событиям, чтобы выживать и процветать» [3]. ISO 22316:2017 определяет организационную устойчивость как «способность организации воспринимать и адаптироваться в изменяющейся среде» [4].

В зарубежной практике разработана модель оценки организационной устойчивости в соответствии с BS 65000:2014, которая включает 16 параметров оценки в четырех категориях по шкале от 1 до 10:

- лидерство, включает оценку лидерства, видения и целей, репутационного риска, финансовые аспекты, управление ресурсами;
- человеческие ресурсы, включает оценку культуры, вовлеченность сообщества, осведомленность, обучение и тестирование, согласование;
- процессы, включает оценку управления и подотчетности, непрерывности бизнеса, цепочки поставок, управления информацией и знаниями;
- товар, включает оценку стратегии, инноваций, адаптивной способности.

Индекс организационной устойчивости (далее – ИОУ) измеряет способность организации сохранять равновесие и выстраивать своё поведение, ориентированное на развитие и стратегические цели. В 2021 году по итогу анализа ИОУ были обозначены три важных аспекта организационной устойчивости:

- целостный подход – понимание и осознание воздействия всех аспектов среды организации на восприятие устойчивости и сохранения целостности;
- повышенное внимание к людям и процессам – гибкое руководство определяющий фактор, уделение приоритетного внимания здоровью, безопасности, благополучию;
- лидерство и компетентность – принимать решения в условиях неопределенности, умение выражать своё видение подчиненным.

Вторым вариантом оценки организационной устойчивости является ISO 22316:2017. В данном международном стандарте деятельность по оценке предоставляет аналитическую и управленческую информацию о том, как стратегия и цели обеспечения устойчивости организации продолжают соответствовать потребностям организации или где есть возможности для улучшения. Показатели устойчивости, используемые в процессе оценки, выбираются на основе сектора экономики, в котором функционирует организация и целевых критериев, определенных высшим руководством. Мероприятия для мониторинга и измерения организационной устойчивости нами определены в табл. 1. В целом организационная устойчивость организации является результатом «надлежащей деловой практики и эффективного управления рисками».

В организационном проектировании есть термин «организационная патология», введенный польской исследовательницей Я. Станишкис [5, с. 51], под которой понимается сбой в выполнении какой-либо функции или устойчивое недостижение целей организации или достижение целей, но с существенно большими затратами времени, сил и средств по сравнению с запланированным уровнем. Анализ наличия/отсутствия организационных патологий и степень их проявления может быть третьим вариантом измерения и оценки организационной устойчивости. Нами проанализированы модели управления социально-экономическими системами на предмет возможного наличия организационных патологий (табл. 2). Следует отметить, что перечень организационных патологий не является конечным.

Таблица 1

Мероприятия для мониторинга и измерения в соответствии с ISO 22316:2017

Мероприятия	Требования	Результат
Определить цели организационной устойчивости	Ясность, измеримость, согласованность со стратегией	Цели организационной устойчивости (зависят от сектора экономики)
Разработать критерии для измерения и мониторинга и методы измерения, которые дадут достоверные результаты	Практичность, актуальность, соответствие нормативным отраслевым концепциям и программам	Перечень критериев для измерения и мониторинга; Процедура по измерению и мониторингу
Определить пороговые значения, при которых результат оценки будет считаться приемлемым	Абсолютные и относительные показатели; весовые коэффициенты важности для реализации стратегии	Дорожная карта/ План
Установить, как будут анализироваться, оцениваться и сообщаться результаты мониторинга и измерений	Систематичность, прозрачность, доступность; отражение в статике и динамике	Результаты самооценки (выбор модели)/ Отчет

Таблица 2

Модели управления социально-экономическими системами

Название	Краткая характеристика	Организационные проблемы (патологии)
Функциональная модель управления	Реализуется через органиграмму, по принципу управления организационными единицами. Взаимодействие и решение смежных задач между бизнес-единицами осуществляется через структурных руководителей. Реализуются прямые и обратные связи, отсутствует горизонтальное взаимодействие.	– господство структуры над функциями; – автократия подразделений (замкнутость на собственных задачах); – дублирование функций; – разрыв между решениями и их реализацией (информация высшего руководства поступает в бизнес-единицы с разными временными лагами).
Процессная модель управления	Связанный набор операций, которые преобразуют исходный материал или информацию в конечный продукт или услугу в соответствии с предварительно установленными правилами. Взаимодействие и решение смежных задач осуществляется через владельцев процессов. Характерно наличие горизонтального взаимодействия.	– игнорирование организационного порядка; подавление развития функционированием (ресурсы тратятся на оперативное управление, отсутствует упреждающее изменение); – рассеивание целей (эффективность управления зависит от степени понимания сути процессов и их целей); – маятниковые решения (управленческие решения носят характер структурных манипуляций)
Проектная модель управления	Структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. Применяется, если предприятие желает освоить новое направление деятельности либо разработать новый продукт (услугу). В этом случае назначается руководитель проекта, в подчинение которому предоставляются работники из других бизнес-процессов (либо со стороны).	– несовместимость личности с функцией (отсутствие эффективного лидера, не верно подобраны члены команды); – бюрократизация (излишняя формализованность); – бессубъектность (отсутствие творчества и инициативы).

Для условий рынка в составе, как управляемой, так и управляющей подсистем системы организации следует (помимо целей, стратегии, также ресурсов на входе системы, внешних условий и факторов, влияющих на систему) выделить результирующие, ресурсные и функционально-организационные группы элементов. Успешность развития организационных систем в конкурентном пространстве во многом зависит от совершенства бизнес-процессов управления и умения интегрировать функциональную, процессную и проектную модели в зависимости от текущего уровня организационной устойчивости и поставленных задач.

Реализация принципов системного управления является необходимым требованием достижения целей организации. Кроме того, стоит учитывать ряд проблем в данной области:

- отсутствие мотивации для эффективной деятельности, непринятие ответственности за управленческие решения;
- отсутствие отождествления себя с организацией, непонимание объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов компании;
- непонимание специалистами необходимости создания систем управления и недостаточная активность руководителей организации;
- существование «психологического барьера», мешавшего отказаться от традиционно сложившихся форм и методов управления;
- отсутствие способностей всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства;
- недостаточная управленческая подготовка руководителей, что приводит в большей части к ручному управлению компанией вместо того, чтобы уделять внимание стратегической деятельности;
- отсутствие в подавляющем большинстве специализированных подразделений по управлению;
- отсутствие заинтересованности и существенных стимулов у работников в работах по совершенствованию процессов и системы в целом;
- ориентация топ-менеджмента на практику других организаций, нежели на самостоятельный анализ ситуации на рынке.

Для повышения организационной устойчивости системы менеджмента качества организации в соответствии с ISO 22316:2017 [4] необходимо обеспечить:

- соответствие индивидуальных целей и задач целям, видению и ценностям организации и их приверженности;
- способность мыслить за пределами текущей деятельности, стратегии и организационных границ;
- распределение ролей и обязанностей по повышению устойчивости организации, а также поощрение создания и обмена извлеченными уроками об успехах и неудачах, а также способствовать внедрению передовой практики;
- возможность выявлять и сообщать об угрозах и возможностях, а также предпринимать действия, которые принесут пользу организации; установить критерии, которые могут применяться для оценки индивидуальных результатов; способствовать творчеству и инновациям, которые повышают устойчивость организации;
- распространение знаний, поощрение использования собственного опыта и опыта друг у друга;
- обеспечить реагирование на инциденты и изменения, чтобы основные услуги поддерживались на приемлемом, заранее определенном уровне; отбирать и развивать сотрудников с разнообразным набором навыков, знаний и поведения, которые могут способствовать способности организации реагировать и адаптироваться к изменениям; развивать способность выявлять изменения и гибко реагировать на них, включая изменение и перераспределение возможностей, договоренностей, структур, действий и поведения для адаптации к новым условиям;
- обеспечить гибкость дисциплин менеджмента, чтобы организация могла воспринимать изменения и адаптироваться к ним; улучшать коммуникацию, координацию и сотрудничество между дисциплинами менеджмента организации для построения последовательного подхода (Под дисциплинами менеджмента в стандарте ISO 22316:2017 [2] понимаются следующие процессы: управление активами; управление непрерывностью бизнеса; кризисное управление; управление кибербезопасностью; управление коммуникациями; аварийное

управление; управление окружением; управление объектами; финансовый контроль; контроль мошенничества; управление; управление здоровьем и безопасностью; управление людскими ресурсами; управление информационной безопасностью; информация, связь и технологии; управление физической безопасностью; управление качеством; управление рисками; система управления цепями поставок; стратегическое планирование.);

- обеспечить внедрение механизмов мониторинга и оценки эффективности для поддержки постоянного улучшения; гарантировать, что критерии управления эффективностью реагируют на изменения, влияющие на цели организации;

- обеспечить приверженность защите, производительности и адаптации, но с возможностью смещения акцента без ущерба для своих видений и основных ценностей.

Мы также считаем, что повышение организационной устойчивости может быть достигнуто следующими способами:

- укрепление взаимосвязей (демонстрация заинтересованным сторонам, что организация осуществляет свою деятельность экономически, экологически и социально обоснованным образом, что несет им выгоду в краткосрочной и долгосрочной перспективе);

- укрепление внутренней сплоченности (повышение уровня понимания работниками функций организации и использование этой информации для улучшения деятельности организации и процессов принятия решений);

- укрепление доверия (прозрачность и подотчетность деятельности);

- стимулирование обучения и инноваций (изучение возможностей, появляющихся за счет привлечения заинтересованных сторон);

- понимание и менеджмент риска и возможностей (систематическая идентификация и ранжирование наиболее важных вопросов в отношении риска и возможности).

Библиографические ссылки

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]. М. : Стандартиформ, 2018. 32 с. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 01.03.2022).

2. Левшина В. В., Трошкова Е. В. Система менеджмента качества: инновационный проект [Электронный ресурс] : монография. Новосибирск : Изд. АНС «СиБАК», 2017. 160 с. URL: Система менеджмента качества: инновационный проект (elibrary.ru) (дата обращения: 01.03.2022).

3. BS 65000 Руководство по организационной устойчивости [Электронный ресурс]. URL: bsigroup.com (дата обращения: 01.03.2022).

4. ISO 22316:2017. Организационная устойчивость. Принципы и атрибуты. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. Трошкова Е. В., Левшина В. В. Проектирование среды организации : учеб. пособие ; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2017. 80 с.

© Сухатская Т. С., Трошкова Е. В., 2022