

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## Секция 1

### ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ СМК В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН ПРИ ПРОВЕДЕНИИ КОРРЕКТИРУЮЩИХ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ <i>Петиченко А.В.</i> .....	4
ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ – НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ АТТРИБУТ СОВРЕМЕННОЙ ЭНЕРГОКОМПАНИИ <i>Рябов В.В.</i> .....	9
НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ В АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ <i>Рябова С.В.</i> .....	14
СЕРТИФИКАЦИЯ УСЛУГ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА <i>Спицына Л.В.</i> .....	27

## Секция 2

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

ИЗУЧЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ЙОГУРТОВ С БАРБАРИСОВЫМ ПЮРЕ В ПРОЦЕССЕ ХРАНЕНИЯ <i>Попова Д.Г., Тыщенко Е.А., Фадеева Ю.И.</i> .....	32
ОСОБЕННОСТИ И ТРЕБОВАНИЯ К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ХАССП ДЛЯ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ <i>Салаткова Н.П., Чичко А.А.</i> .....	36

## Секция 3

### МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ И ФАРМАЦИИ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА СОВРЕМЕННЫХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ В СМК <i>Музыра Ю.А., Болдышев Д.А., Доценко М.И.</i> .....	41
--	----

**Секция 4**  
**СИСТЕМНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА**  
**В ОБРАЗОВАНИИ**

КАЧЕСТВО И ИННОВАЦИИ В ОБРАЗОВАНИИ Кипнис Л.С., Медведева И.Е., Малашкевичуте Е.И., Белоусова В.С. ....	53
ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ СТАГНАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА <i>Коробейникова Е.В.</i> .....	55
ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ В КАРГТУ <i>Куликов В.Ю., Платонова Е.С., Юдакова В.А.</i> .....	57
К ВОПРОСУ О КАЧЕСТВЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Петрик В.В.</i> .....	60
ВАЖНЫЙ АСПЕКТ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ ИНЖЕНЕРОВ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ <i>А.А. Чернышев</i> .....	62

**Секция 5**  
**ДИАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА, АНАЛИЗ**  
**И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**  
**КАК МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ КАЧЕСТВА**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ СИБИРСКИХ КОМПАНИЙ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА (ПО МАТЕРИАЛАМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ) <i>Блинов В.Н., Марченко Ю.А.</i> .....	64
МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Санду Г.С., Плучевская Э.В.</i> .....	72
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ТРЁХУРОВНЕВЫЙ АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ ДИАГНОСТИКИ ВЫСШЕГО, СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА И РАБОТНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ ОДНОГО ИЗ ТОМСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ) <i>Снежкова Е.Н.</i> .....	79
ПРОБЛЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ <i>Торош О.И., Плучевская Э.В.</i> .....	84

**Секция 6**  
**МОЛОДЫЕ УЧЕНЫЕ И СТУДЕНТЫ О КАЧЕСТВЕ**

ИССЛЕДОВАНИЕ ПЬЕЗОЭЛЕКТРИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЕЙ НА ФАЗИРОВАННЫХ РЕШЕТКАХ <i>Алимбекова С.А.</i> .....	87
РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ПРОЦЕССА РЕКРУТИНГА В ООО ДМ «ВЫ + МЫ» <i>Булатова О.В., Янушевская М.Н.</i> .....	91
АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ КАЧЕСТВА <i>Веселов В.В.</i> .....	93
ПРЕОДОЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА <i>Виштель Ю.Г., Редько Л.А.</i> .....	97
НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В РОССИИ <i>Гаерева О.А., Уцын Г.Е., Шмарина Е.Г.</i> .....	100
ПРИЧИНЫ НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОГО КАЧЕСТВА ТОВАРОВ И УСЛУГ В РОССИИ <i>Гаерева О.А., Уцын Г.Е., Шмарина Е.Г.</i> .....	101
КАЧЕСТВЕННОЕ ОТРАЖЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОБЩЕСТВА НА ПРИМЕРЕ ЗАКОНА «О ПОЛИЦИИ» <i>Григорьева Ю.В.</i> .....	104
ВОЗМОЖНОСТИ ПРОЦЕССНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА <i>Жаркая В.В., Зуева А.А.</i> .....	111
УСПЕШНОСТЬ ЛИЧНОСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ <i>Зиновьева А.А.</i> .....	116
АКУСТИЧЕСКИЙ ШУМ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ТРУБОПРОВОДА <i>Калиниченко А.Н., Кулешов В.К.</i> .....	121
ВЛИЯНИЕ ХАРАКТЕРА ФРИКЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ВНУТРИТРУБНЫХ ОБЪЕКТОВ И СТЕНКИ ТРУБОПРОВОДА НА ПАРАМЕТРЫ АКУСТИЧЕСКОЙ ЭМИССИИ <i>Калиниченко А.Н.</i> .....	124
ОСОБЕННОСТИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ СИГНАЛОВ АКУСТИЧЕСКОЙ ЭМИССИИ В ОБОЛОЧКАХ ТРУБОПРОВОДОВ <i>Калиниченко А.Н.</i> .....	128

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ ВЕРОЯТНОГО СЦЕНАРИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ НАУЧНЫХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ ДЛЯ ОБОСНОВАНИЯ СТАНДАРТОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА <i>Карякин Е.И.</i> .....	131
АКТУАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК <i>Лунева Е.А., Оглезнева Л.А.</i> .....	136
Внедрение FMEA анализа на ЗАО «ЭлеСи» <i>Метелькова В.Б.</i> .....	140
ЕСТЬ ЛИ ЖИЗНЬ ПОСЛЕ СЕРТИФИКАЦИИ? <i>Миненкова Ю.А.</i> .....	144
ПРОЦЕСС АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЭЛКЕ АВТО» <i>Миროнова А.Н., Янушевская М.Н.</i> .....	148
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ <i>Михалькова Е.В.</i> .....	150
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ И СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА <i>Цой Г.А., Мокрецова Т.В.</i> .....	155
ИННОВАЦИОННЫЙ МОНИТОРИНГ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ <i>Овинникова К.Н.</i> .....	159
ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ КВАЛИМЕТРИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА МЕТАЛЛОРЕЖУЩЕГО ИНСТРУМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ ТОКАРНЫХ РЕЗЦОВ) <i>Остапенко М.С.</i> .....	164
ПРИМЕНЕНИЕ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ <i>Пескова Е.С., Редько Л.А.</i> .....	168
РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКТА ДОКУМЕНТАЦИИ ДЛЯ АККРЕДИТАЦИИ ИСПЫТАТЕЛЬНОЙ ЛАБОРАТОРИИ НИИ ИНТРОСКОПИИ ТПУ В ОБЛАСТИ ИЗГОТОВЛЕНИЯ СТАНДАРТНЫХ ОБРАЗЦОВ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Семенова Н.В., Капранов Б.И.</i> .....	173
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ <i>Синченко К.О.</i> .....	176
ФОРМАЛЬНОЕ ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ <i>Селиванова Н.А., Редько Л.А.</i> .....	180

ТЕОРЕТИКО-ГРУППОВОЙ МЕТОД ОБРАБОТКИ ИЗОБРАЖЕНИЙ ПРИ КОНТРОЛЕ ФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ТРЕЩИНЫ <i>Учайкина Е.С., Баранов В.А., Бразовский В.В., Эверт У., Редмер Б.</i> .....	185
СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЯ ПЛОТНОСТИ САЖИ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕХАНИЗМА САЖЕОБРАЗОВАНИЯ В ВИХРЕКАМЕРЕ ДВИГАТЕЛЯ <i>Учайкина Е.С., Бразовский В.В.</i> .....	188
КОНТРОЛЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРОВ В ПРОЦЕССЕ КОНВЕРСИИ ПРИРОДНОГО ГАЗА В УГЛЕРОДНЫЙ НАНОМАТЕРИАЛ И ВОДОРОД <i>Цыбенова Н.А., Шиян В.П.</i> .....	192
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ВАРИАНТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА <i>Швыркунова О.Н., Алексеев Л.А.</i> .....	198

### **ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

<i>Центр качества ТПУ</i> .....	204
<i>ООО «НПО Редвилл»</i> .....	206

## Секция 5

# ДИАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА, АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ  
СИБИРСКИХ КОМПАНИЙ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА  
(ПО МАТЕРИАЛАМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ)

Блинов В.Н., Марченко Ю.А.

*Консультационно-исследовательская компания  
ООО «Интеллектуальные инвестиции»,  
Томский государственный университет, Факультет психологии,  
г. Томск, Россия  
E-mail: blinovvn@bk.ru; juli.com@sibmail.com;*

Все имеет свой жизненный цикл: люди, растения, животные, компании. Они рождаются, по мере своего развития достигают расцвета, потом стареют и умирают. Это норма. Патологично то, что нередко система не проходит естественные этапы жизненного цикла, «застревает» на каком-либо из них, или преждевременно стареет. Раннему закату компании может способствовать появление в ее развитии различных «узлов напряженности – трудностей или проблем, с которыми она должна справиться».<sup>2</sup> В данном сообщении мы будем вслед за И.К. Адизесом считать организационными патологиями *причины застревания организации на каком-либо этапе жизненного цикла, либо ее преждевременного старения*, а также вслед за А.И.Пригожиным<sup>3</sup> *причины устойчивого не достижения целей организации*, и, соответственно, использовать концепцию жизненного цикла организации И.К.Адизеса и накопленную А.И.Пригожиным коллекцию организационных патологий.

Для анализа были выбраны три компании среднего бизнеса из трех разных городов Сибири (Омска, Томска и Новосибирска) и разных отраслей. У собственников всех трех компаний запрос на консультирование был на развитие компании. Как хорошо известно, находясь внутри систе-

<sup>2</sup> Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. С. 32.

<sup>3</sup> Пригожин А.И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. С. 94–105.

мы, адекватно оценивать ее состояние невозможно. Поэтому, в соответствии с Международным (Амстердамским) стандартом<sup>4</sup> управленческого консультирования, начальным этапом любого консультационного проекта является организационная диагностика. Оргдиагностика во всех трех компаниях проводилась в 2010 г. Все эти компании – частные, 2 из них работают с начала 90-х годов, одна – имеет намного более давнюю историю. Каждая из них имеет второе – третье место по доле отраслевого регионального рынка, число работающих, – от 150 до 500 человек. Среди основных целей собственниками и менеджментом чаще всего озвучивался контекст «рост объемов продаж», на втором месте, – «рост прибыли».

Выявление организационных патологий проводилось двумя методами: анонимного анкетирования и глубокого диагностического интервью. Интервьюируемым (отобранными собственниками компаний) выдавался список наиболее часто встречающихся на практике патологий и предлагалось анонимно отметить, какие из предложенных формулировок они считают наиболее опасными для любого дела (графа «общие»), а также наиболее актуальными и выраженными в их организации (графа «частные»). Результаты представлены в табл. 1. Кроме того, в ходе интервью предлагались вопросы по признакам, отражающим положение организации на кривой жизненного цикла Адизеса (рисунок).

Таблица

*Относительная встречаемость организационных патологий  
(в % от числа участников опросов).*

Формулировка организационной патологии	Компания А <sup>5</sup>		Компания В		Компания С		Суммарно:	
	Общие	Частные	Общие	Частные	Общие	Частные	Общие	Частные
1. Господство структуры <sup>6</sup>	14,3	28,6	45	25	14,8	6,16	24,7	19,9 3
2. Автаркия подразделений – замкнутость подразделения на свои внутренние цели	14,3	0	45	60	17,3	18,5	25,5	26,6

<sup>4</sup> Русскоязычная версия имеется на сайте Национального Института сертифицированных консультантов по управлению, [www.niscu.ru](http://www.niscu.ru)

<sup>5</sup> Названия компаний, по которым использовали данные организационной диагностики, зашифрованы в целях обеспечения конфиденциальности.

<sup>6</sup> приводит к раздуванию штата. Часто возникает при увеличении организации, или в ходе продолжительного развития и изменения организации. Зачастую отдел/подразделение выполняет ту функцию, под которую он был создан, не смотря на то, что эта функция уже не нужна организации. Есть примеры, когда отдел готовит информацию или отчеты, которой ни один руководитель не может найти применения.

Окончание табл.

Формулировка организационной патологии	Компания А <sup>7</sup>		Компания В		Компания С		Суммарно:	
	Общие	Частные	Общие	Частные	Общие	Частные	Частные	Общие
3. Несовместимость личности и функций <sup>8</sup>	57,2	28,6	10	0	16	3,7	27,7	10,8
4. Бюрократия <sup>9</sup>	57,2	14,3	35	10	17,3	7,4	36,5	31,7
5. Конфликты <sup>10</sup>	57,2	14,3	35	15	13,6	4,9	35,2	11,4
6. Неуправляемость <sup>11</sup>	42,9	42,9	60	45	14,8	29,6	39	39
7. Бессубъектность <sup>12</sup>	42,9	71,5	25	40	11,1	11,1	26,3	41
8. Рассеивание целей <sup>13</sup>	42,9	71,5	20	40	9,9	11,1	24	41
9. Клика – сговор сотрудников для использования ресурсов организации	28,6	0	15	0	11,1	0	18	0
10. Маятниковые решения – Циклический повтор противоположных решений	14,3	0	20	20	11,1	5	15	8
11. Игнорирование организационного порядка – ориентация только на формальные или наоборот неформальные правила	14,3	14,3	15	10	3,7	6,2	11	10
12. Стагнация – неспособность организации к изменениям	28,6	14,3	40	20	20	1,2	29,5	12
13. Инверсия – когда результаты реализации решений прямо противоположны ожидаемым	28,6	0	20	5	7,4	3,7	18,6	2,9
Всего отмечено:	429	229	385	300	163	89	326	206

<sup>7</sup> Названия компаний, по которым использовали данные организационной диагностики, зашифрованы в целях обеспечения конфиденциальности.

<sup>8</sup> Возникает, когда психосоциальные качества человека или его компетенции не соответствуют требованиям данного вида работы.

<sup>9</sup> Действия по правилам, не обращая внимания, есть ли в этом смысл или нет.

<sup>10</sup> Деструктивные конфликты между различными группами сотрудников могут втянуть всю организацию и блокировать всю работу.

<sup>11</sup> Низкая осуществляемость решений, рассогласованность действий.

<sup>12</sup> Состояние организации, когда сотрудники не желают или не могут брать на себя ответственность: – не желают – нет мотивации; – не могут – нет полномочий.

<sup>13</sup> При декомпозиции целей вниз, цель слегка изменяется и урезается для нужд данного подразделения, в результате, если начать собирать цели снизу – мы не получим цель поставленную сверху. Если несогласованность превысит некую критическую отметку – это станет патологией.



В числе оргпатологий, наиболее актуальных и ярко выраженных в изучавшихся организациях (графа «частные»), наибольшим числом респондентов (около 40 %) отмечены три: «бессубъектность», «рассеивание целей» и «неуправляемость». Все они – из группы «патологий организационных отношений» по А.И. Пригожину. Это проявление феномена низкой управляемости, а поэтому – низкой эффективности и конкурентоспособности отечественных компаний.

Но вот причины у каждой из патологий свои.

«Бессубъектность» мы часто встречаем в форме реакции «Это от меня не зависит», «Я не уполномочен», из-за чего любой вопрос приходится решать на уровне руководства компании. Такое возникает чаще всего потому, что людям действительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации. Поэтому право сказать «да» по любому вопросу оказывается только у одного человека, остальные могут сказать только «нет». Когда спрашиваешь про оргструктуру, то показывают обычно только одну – структуру ответственности, структур полномочий и вознаграждения обычно в компаниях нет. То есть «бессубъектность» возникает потому, что сотрудники либо не могут, либо не хотят делать что-то за пределами какого-то минимума. Да и служебные функции (должностные инструкции) формальные, не привязаны к результату, не содержат оценки нужного компании результата. Есть и другие причины. Например, бессубъектность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу, либо эти ценности и нормы поведения не формируются в корпоративной культуре.

«Рассеивание целей» вообще-то в любой организации неизбежно. Оно тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем менее мотивирован персонал. В теории организации этот феномен известен как «закон департаментализации»<sup>14</sup>. Суть его в том, что достигать организационных целей можно только одним способом – путем декомпозиции, т. е. разделяя их на ряд подцелей, а тех, в свою очередь, на следующий ряд подподцелей и так далее до последнего исполнителя. Но если «собрать» это «дерево целей» в обратном порядке, расхождения будут всегда. Почему же это часто становится патологией? Во-первых, диагностика очень часто показывает как раз неблагополучие именно с целями организации: они сформулированы очень неопределенно, руководители высшего уровня трактуют их по-разному, а иногда продуманной и прописанной системы целей просто нет. Во-вторых – достижение целей обеспечивается через оргструктуру и систему служебных функций, определенных «сверху вниз» и через результат. Диа-

---

<sup>14</sup> В кн. Пригожин А.И. Методы развития организаций. С. 99–100.

гностика показывает, что и с этим неблагополучно: оргструктура обычно неполная (нет делегирования полномочий), а служебные функции формальные (т. к. пишут их либо сами работники, либо кадровая служба). В-третьих – деловые коммуникации часто плохо организованы, «затромбованы» неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями, отсутствием соответствующих ценностей корпоративной культуры и т. д. Диагностика распорядительной документации компаний показывает ее неполноту и не ориентированность на достижение целей компании, – впрочем, и самих целей там обычно нет, приказы издаются лишь по вопросам, диктуемым буквой закона (требованиям ТК РФ: прием, увольнение, отпуска, командировки...), а не потребностями самой организации. Нет обычно и стройной системы планерок, совещаний, систем коллективной выработки решений. В-четвертых, на содержание полученных подразделением и работником целей всегда накладывается групповой и личный интерес. При диагностике мы это всегда видим: специально выявляем такие позиционные группы, потенциальные конфликты, проводим и социометрию, (т. е. выявляем неформальных лидеров, оцениваем их относительное влияние). Но складывается впечатление, что у нас не умеют этим управлять, это большая группа проблем неразвитой HR-функции, она выявляется всегда, хотя соответствующие технологии конечно есть.

«Неуправляемость» – также есть в любой организации, т. к. стопроцентная степень управляемости недостижима. Когда же эта степень оказывается патологической? Когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией, ее конкурентоспособность. По данным исследований, уровень реализуемости управленческих решений в российских организациях составляет в среднем около 50 %.<sup>15</sup> Причины патологически низкой управляемости много. Например, менеджеры жалуются на низкую исполнительскую дисциплину, исполнители – на низкое качество управленческих решений. Правы и те и другие, а одна из причин – диагностика обычно выявляет отсутствие устойчивой практики и технологий групповой разработки решений, позволяющей резко повысить и качество решений, и их реализуемость. Примеры гораздо более высокой управленческой эффективности известны. Так, в организациях по всему миру, применяющих методологию «Института Адизеса» разработки управленческих решений в синергетических командах, осуществимость решений обычно превышает 80 %<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Пригожин А.И. Дезорганизация.

<sup>16</sup> Личное сообщение Ш. Адизеса на семинаре в г. Киеве, октябрь 2010 г.

Следующая по актуальности группа оргпатологий (их отметили примерно треть респондентов) включает еще 4: «автаркия подразделений», «бюрократия» (эти две А.И.Пригожин относит к категории «патологии в структуре организации»), «конфликты» (их он относит к уже упоминавшейся группе патологий в организационных отношениях), и «стагнация» (группа «патологии в управленческих решениях»). Их подробный анализ, за неимением места и времени, мы проведем в другом сообщении.

Отметим, что такая совокупность патологий означает, что в компаниях сильна внутренняя дезинтеграция, как организации они «рыхлые», слабо сформированные, – находятся на стадии групп людей, почти ничем не объединенных, кроме помещений, зарплаты и привычки. Логическим следствием отмеченных патологий является стагнация – как неспособность организации к изменениям, к развитию, а также ранняя бюрократизация (проявляющаяся в «автаркии подразделений») и деструктивные конфликты.

Исходя из методологии И.К. Адизеса, для лучшего понимания природы и происхождения организационных патологий была проведена диагностика стадий жизненного цикла организаций (рис.1).



Рис. 1. Жизненный цикл организации по И.К. Адизесу

Судя по ряду признаков, таких как сосредоточенность всей полноты реальной власти в руках руководителя, низкая осуществляемость управленческих решений, ориентации на рост продаж и др., все три компании находятся на переходе от стадии «давай-давай», где основная

цель – наращивание клиентской базы и продаж, к стадии «юность» (где главной целью становится прибыль). Однако диагностика обнаружила, что признаки стабилизации, аристократизации и бюрократизации, в организациях тоже присутствуют, как симптомы преждевременного старения и представляют большую опасность стагнации.

Таким образом, те патологии, которые были отмечены у исследуемых компаний (см. табл. 1.), являются признаками аномального развития организации – кризиса менеджмента, известного как феномен «ловушка основателя». Проявляется это в том, что управление всеми процессами в организации сосредоточено в одних руках – руках руководителя. Сотрудники в такой организации не могут самостоятельно принимать решения, решения всех проблем происходит в центре, который не справляется с таким потоком управленческих задач. Наличие такого рода патологий в компании в конечном итоге приводит к невозможности организации гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и, как следствие, ее неконкурентоспособности.

Попав в «ловушку основателя», компания не может преодолеть внутренний кризис менеджмента и достичь мечты любого предпринимателя – стадии расцвета, в своем жизненном цикле. При этом внешние шоки, в виде каких-либо локальных кризисов, либо периодически повторяющихся глобальных финансово-экономических кризисов, каждый раз отбрасывают компанию на один этап жизненного цикла. В итоге такие компании «болтают» между тремя этапами цикла – от «младенчества» до «юности», периоды роста чередуются с периодами спада, нередко схлопывания, – вплоть до банкротства. При этом, по мнению, И. Адизеса, основанном на его 40-летнем опыте консультирования в десятках стран мира, самостоятельно выбраться из «ловушки основателя» без внешней помощи, компания, как правило, не может.

Трагично то, что, по мнению многих консультантов, работающих в близком нам методологическом пространстве, в «ловушке основателя» находится сейчас в России большинство компаний малого и среднего бизнеса, возникших в постсоветский период. Именно здесь, на наш взгляд, кроется одна из причин низкой конкурентоспособности национальной экономики.

Что может и должен предложить консультант по управлению для того, чтобы удовлетворить запрос собственников на дальнейшее развитие компании? Как вытащить компанию из «ловушки основателя», преодолеть накопившиеся организационные патологии? Концептуальных ответов на эти вопросы на наш взгляд можно предложить два: Первый – последовательная мобилизация внутриорганизационных ресурсов развития организации по методологии А.И. Пригожина (рис. 2).

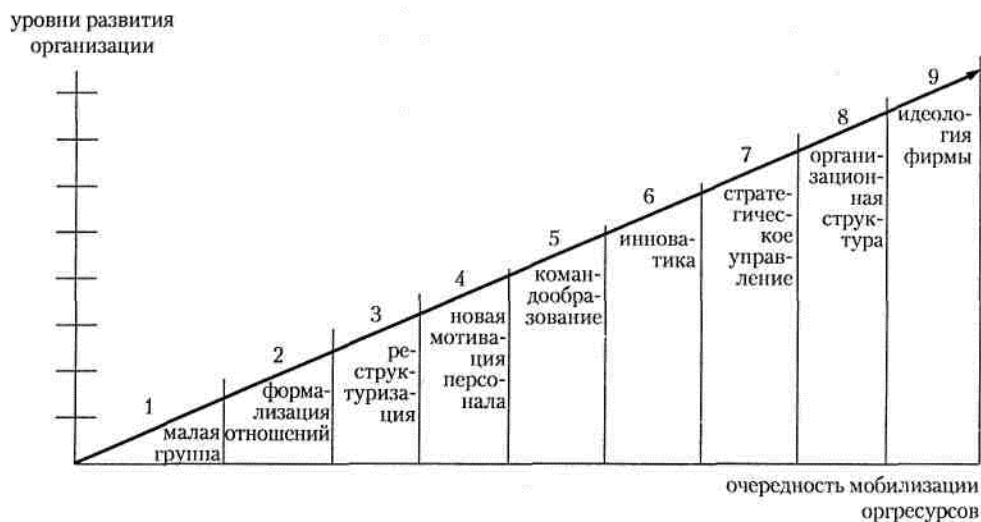


Рис. 2. Стадии развития организаций (по А.И.Пригожину)

Второй – освоение технологии разработки и реализации управленческих решений с помощью синергетических команд по методологии И.К. Адизеса. Более конкретных универсальных рецептов, на наш взгляд, не существует, из-за значительной уникальности каждой организации, ее рыночной среды, компетенций, культуры и других особенностей персонала и менеджмента. Хотя некий алгоритм, приемлемый для трех диагностировавшихся нами компаний, попытаемся сформулировать:

1. Оргдиагностика для выявления проблемного поля компании как «точек потенциальных улучшений»;

2. Повышение управленческой культуры и грамотности менеджеров, освоение методологии менеджмента Адизеса;

3. Организация управления изменениями в компании: постоянная работа синергетических команд в т.ч. из сотрудников, обладающих разными административными компетенциями (А)<sup>17</sup> по разработке и реализации решений по «точкам потенциальных улучшений», в том числе для технологического закрепления процессов (определения служебных функций подразделений и сотрудников через результат по достижению организационных целей, налаживания системы документооборота и т. д.)

4. Последовательная, поэтапная работа руководителей организации по делегированию полномочий сотрудникам. Так как первый руководитель является «источником патологии» под названием «ловушка основателя», самостоятельно справиться он скорее не сможет. В этом случае возможно два варианта:

- работа HR-менеджера с руководителем организации;
- приглашение внешнего организационного консультанта.

<sup>17</sup> Адизес И. управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.

В данном случае, наиболее эффективным является вариант с приглашением внешнего орг. консультанта. Так как HR-менеджер – это внутренний сотрудник компании, в такой позиции ему бывает сложно отследить весь комплекс орг. проблем, так как некоторые из них возможно продиагностировать только со стороны. Кроме того, зачастую влияние внешнего орг. консультанта на мнение руководителя сильнее, чем его HR-менеджера, за счет его независимой по отношению к руководителю позиции.

Резюмируя выше изложенное, наиболее актуальными являются патологии в организационных отношениях, проявляющиеся в низкой управляемости отечественных компаний. В значительной степени это связано с их «застреванием» на стадии «давай-давай», в «ловушке основателя», препятствующим продвижению бизнеса к своему «расцвету». При этом компаниям необходима помощь профессиональных внешних консультантов, т. к. находясь внутри системы, невозможно ни адекватно оценить ее состояние, ни тем более, вытащить самого себя из «Ловушки основателя».

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Санду Г.С., Плучевская Э.В.

*Томский политехнический университет  
sgs@sibmail.com*

Современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности, если они нацелены на стабильный рост. Эффективность деятельности и развития предприятия полностью определяется качеством его системы управления. Для построения действительно эффективного управления необходимо достижение «системности» – слаженности и сбалансированности всех подсистем – планирования, финансового менеджмента, системы управления персоналом и пр. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий.

Бизнес-процесс – это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы производителя, создает ценность и выдает результат потребителю. Среди основных

Научное издание

## **КАЧЕСТВО – СТРАТЕГИЯ XXI ВЕКА**

### **Материалы XV Международной научно-практической конференции**


Подписано к печати 25.11.2010. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».  
Печать XEROX. Усл. печ. л. 12,33. Уч.-изд. л. 11,15.  
Заказ 0000-10. Тираж 200 экз.

---



Томский политехнический университет  
Система менеджмента качества  
Томского политехнического университета сертифици-  
рована  
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту ISO  
9001:2008

---

**ИЗДАТЕЛЬСТВО**  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30