

Развитие систем менеджмента на предприятиях арматуростроения

**В.С. Егоров, П.И. Пашков, ООО НПП «ПИРС-КОНСАЛТ»,
А.Л. Шестаков, специалист ООО «Газпромразвитие»**

Настоящая публикация подготовлена в развитие доклада В.С. Егорова «Как обеспечить комплексное соответствие предприятия требованиям ведущих нефтегазовых компаний и других отраслей», прозвучавшем на Общем собрании НПАА в марте 2008 года.

Относительно низкие темпы экономического роста в мире, высокий рост технического прогресса, а также необходимость захвата, удержания и расширения своих позиций на мировом рынке ставят отечественные предприятия арматуростроения в непростое положение. Основная задача таких предприятий – выдержать конкуренцию на внутреннем и внешнем рынке. Производители из Китая и других стран зачастую обгоняют российские организации на внешнем и внутренних рынках, а предстоящее вступление в ВТО и снижение вслед за этим ввозных пошлин еще более усугубят положение.

Как считалось в последние 10 лет, одним из основных способов удержаться на мировом рынке являлась сертификация на соответствие международному стандарту ISO 9001:2000. Это привело к массовой сертификации систем менеджмента качества (СМК) предприятий, в том числе на предприятиях арматуростроения, на соответствие стандарту ISO 9001. В настоящее время доля сертифицированных СМК на предприятиях значительно возросла, вместе с тем, ожидаемого в связи с этим результата,



ООО НПП «ПИРС-КОНСАЛТ» создано в 1993 г., ныне является одной из ведущих консультационно-методических организаций, специализирующихся в области менеджмента качества. С 1997 года активно сотрудничает с ведущими отечественными компаниями газовой и нефтяной промышленности (ОАО «Газпром», ОАО «Транснефть», ОАО «НК «Роснефть», АО «НК ЮКОС»). С 2003 года инициирует и принимает участие в разработке, внедрении и совершенствовании корпоративных стандартов ОАО «Газпром» и ОАО «НК «Роснефть» (в том числе СТО Газпром 9001).

Адрес: г. Москва, ул. Новослободская, д. 36/1 стр. 1;

Тел./факс: (495) 251-05-83;

Егоров Вадим Сергеевич (Генеральный директор):
(499) 973-51-92;

Корреспонденция: 127055 г. Москва а/я 83 (ЕВ);

E-mail: Pcons.EVS@pirsconsult.ru.

The published article written by Vadim Egorov, the head of PIRS-Consult Company, is the first among the cycle of articles devoted to quality management problems of valve factories. Based on the long-term practice of business optimization of the headed company, the author raises the vital problem: how much the formal implementation of quality system management with the purpose to receive ISO Certificate results in real changes of factory management? The author resumes that the presence of typical gap between form and content at quality management system implementation on the Russian factories seems to be inevitable in the condition of dominating mentality. The author finds the way out of this situation in development of corporate quality management systems, as well as in active co-operation of valve factories in quality management – in essence, in interchange of positive experience in benchmarking mode.

т.е. существенного повышения качества поставляемой продукции – не произошло. Для описания этого состояния существует специальный термин – «бумажное качество», характеризующий отсутствие реального улучшения качества продукции при наличии сертифицированной по ISO 9001 системы качества. Необходимо отметить, что это относится не только к отечественным сертификатам, где доля «бумажных» СМК достигает по некоторым оценкам

90%, но и к целому ряду международных сертификатов, выдаваемых Российским предприятиям с легкой руки некоторых зарубежных органов сертификации.

Анализ показывает, что основными проблемами, характерными для поставщиков (наряду с объективными трудностями, связанными с недостаточностью финансовых средств, с необходимостью участия до сих пор в тех или иных схемах «взаимозачетов», с проблемами получения кондиционного металла и материалов, со значительной степенью износа технологического оборудования и множеством других) являются следующие:

- на многих предприятиях службы управления качеством и/или отделы стандартизации не имеют необходимого «статуса», малочисленны или даже фактически отсутствуют;
- финансирование деятельности служб метролога, механика и энергетика идет по остаточному принципу, что приводит к отсутствию необходимого технического обеспечения технологических процессов и контрольных операций;
- испытательные станции или упразднены, или работают «вполсилы», что не позволяет проводить в полном объеме необходимые приемо-сдаточные, периодические и комиссионные испытания и приводит к тому, что надежность выпускаемой продукции оказывается практически неизвестной (обращаем внимание, именно «надежность» в ее классическом понимании, а не просто подтверждение работоспособности изготовленной продукции);
- разорваны или неэффективны информационные связи между поставщиками и потребителями (их взаимо-

действие часто сводится только к оформлению «карт разрешений», которые по сути являются разрешениями на брак, оформляемыми на предприятиях самими для себя) и много других.

Одной из наиболее важных особенностей российской промышленности является также свойственное нам умение не заниматься длительным анализом проблем и, тем более, не всегда искать их реальные причины. А собственно зачем? Инструкции-то у всех уже есть, сертификаты на системы качества почти у всех также есть, а тот факт, что реальных улучшений немного, и качество продукции улучшается не так быстро, как того требует сложившаяся ситуация – можно по традиции «заболтать» на многочисленных конференциях и семинарах (причем лучше, если они проходят на Кипре). Остается открытым и вопрос о скорости применения новых прогрессивных подходов, многие из которых хорошо знакомы отечественным предприятиям, но редко еще применяются в таких областях как «управления качеством поставок» и «управления развитием поставщиков».

Одновременно с большим числом «бумажных систем» существует другая тенденция: в странах, традиционно являющихся лидерами по количеству выданных сертификатов СМК (например, Германия, Великобритания): ежегодный прирост сертификатов в последнее время существенно снизился. Это не в последнюю очередь связано с тем, что в настоящее время крупные компании начинают разрабатывать свои «корпоративные» или даже «отраслевые» стандарты на СМК. В последнее время это становится характерным и для России (рис. 1).

Рис. 1. Существующие «отраслевые» и «корпоративные» стандарты

		«ОТРАСЛИ»				
Аспекты деятельности	ИСО 9000	ИСО 29001 Нефтехимия	СТО ГАЗПРОМ Серии 9000	Отраслевые системы сертификации персонала	ИСО 15161 Пищевая (ХАССП)	ТЛ 9000 Телекоммуникация
	ИСО 14000	Стандарты АРІ	СТО ГАЗПРОМ 9000-2006 СТО ГАЗПРОМ 9011-2006			
	ОHSAS 18001	Стандарты ASME	СТО ГАЗПРОМ 9001 (части I и II)	***		
	SA 80000	Регламент по организации СМК, ... («АК Транснефть»)	СТО ГАЗПРОМ 9004 (части I-VI)			
		СТК «НОБ и ТР» («НК РОСНЕФТЬ»)	***			
		***	***			

А ведь именно ведущие российские корпорации, такие как ОАО «Газпром», ОАО «Транснефть», ОАО «НК «Роснефть» и др., являются основными потребителями для предприятий арматуростроения. Эти потребители приносят до 90% дохода организации, таких потребителей не хочется терять, однако именно такие потребители наиболее «капризны» в вопросах «гарантированного» качества.

Корпоративные и отраслевые стандарты хоть и базируются на стандартах ISO 9001, но вынуждены его значительно расширять и уточнять, вследствие его существенного недостатка (впрочем, одновременно и достоинства), а именно, его чрезмерной универсальности, что относится и к основному понятию СМК «Процессы организации». В ISO 9001 нет четкого разделения процессов на организационные и технические, предполагается, что управлять этими процессами можно на одних и тех же методических принципах и одинаковыми «инструментами». Однако зачастую сложность, многостадийность и другие характерные свойства организационных и технических процессов привносят свою специфику в методы управления ими. Именно для учета этих особенностей, прежде всего особенностей управления техническими процессами, а также для учета действующих практик корпоративных инспекций создаются «отраслевые» и «корпоративные» стандарты (рис. 2).

В настоящее время почти все ведущие российские корпорации выставляют собственные требования к СМК у своих поставщиков, причем существует два вида требований:

1. Требования на основе существующих стандартов (в первую очередь на основе ISO 9001), дополненные специфическими техническими регламентами и при наличии многочисленных собственных систем добровольной сертификации (рис. 3);

2. Требования на основе собственных корпоративных стандартов (например, СТО Газпром серии 9000) и также при наличии собственных систем добровольной сертификации.

Поэтому многим отраслям российской промышленности для обеспечения своей конкурентоспособности (в том числе и предприятиям арматуростроения) уже сегодня предстоит не просто продержаться до подхода основных «научно-методических тылов», а выстоять и обязательно перейти в наступление по всем направлениям обеспечения качества продукции и процессов. Если состояние отрасли не претерпит качественных изменений, то последствия даже трудно себе представить. Многим уже сейчас стало страшно, и они стараются не думать о завтрашнем дне, о возможном трагическом развитии ситуации, подобно страусу,

Рис. 2. Типовая структура «корпоративных» и «отраслевых» стандартов

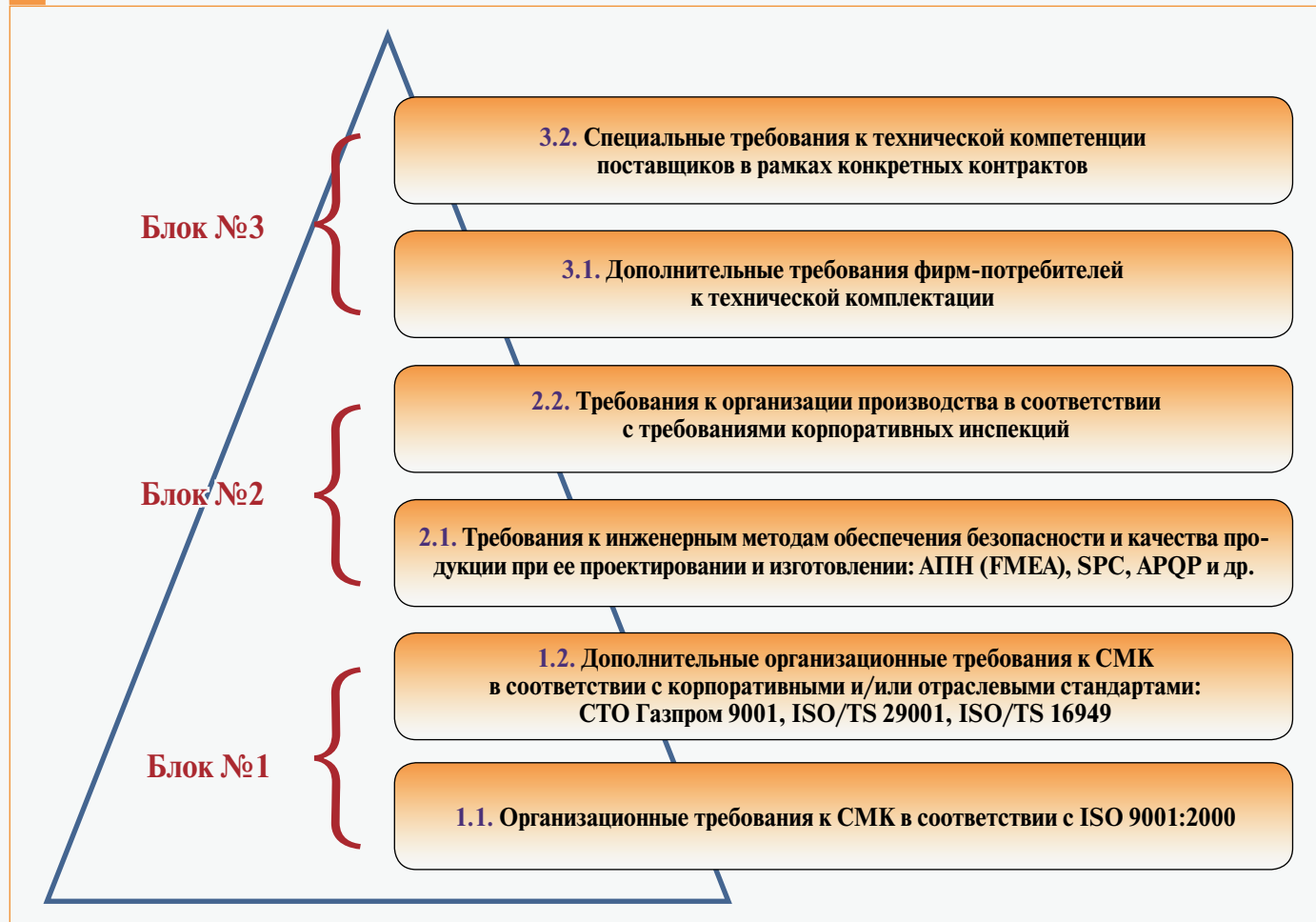
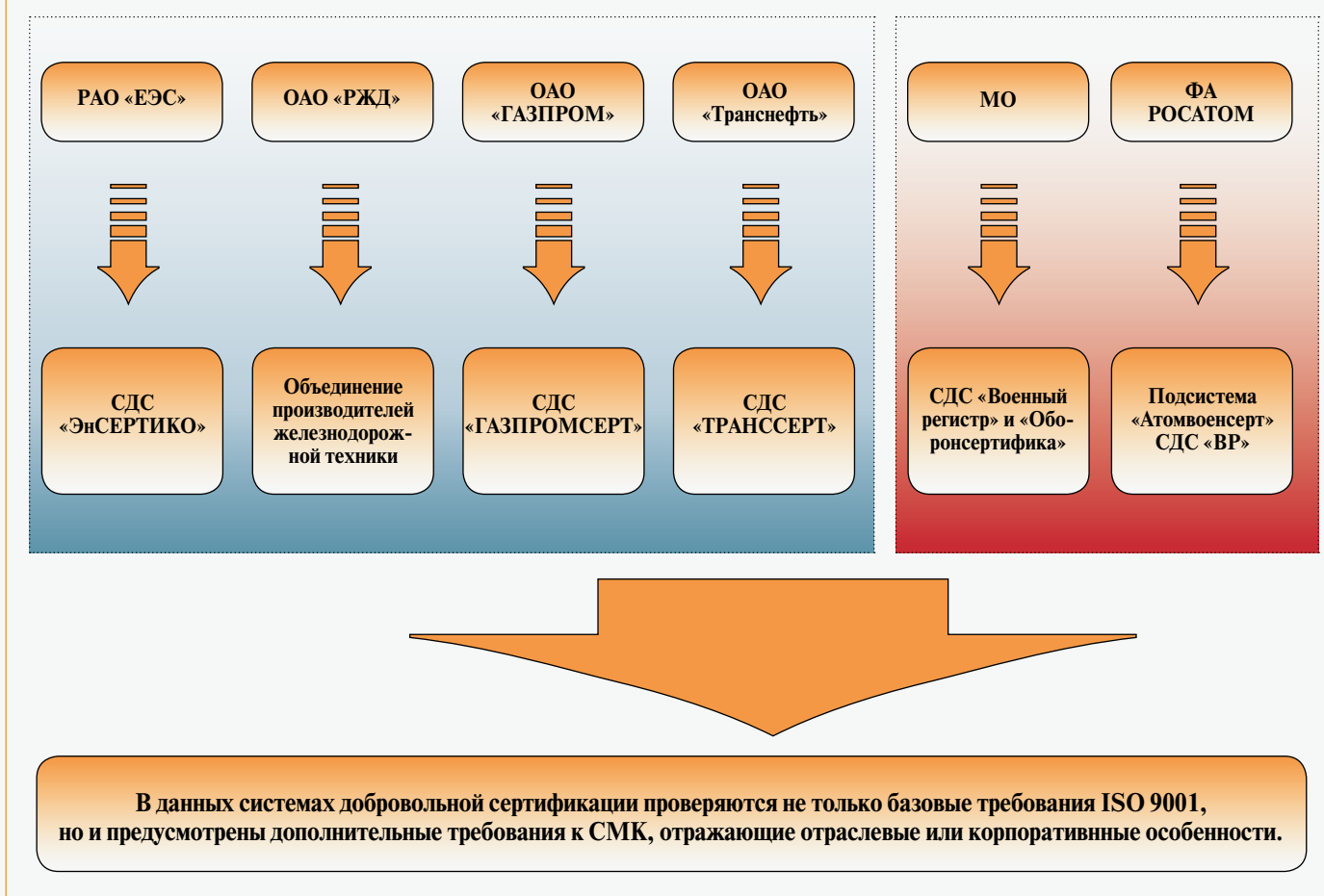


Рис. 3. Системы добровольной сертификации



сунувшему голову в песок. Поэтому решать все накопившиеся на настоящий момент организационно-методические вопросы каждому предприятию в одиночку уже практически невозможно, следовательно, необходимо срочно перейти на принципы отраслевой кооперации.

Т.е. у отечественных предприятий арматуростроения на настоящий момент остались два варианта для дальнейших действий:

1. Смириться со сложившейся ситуацией и, по возможности, медленно сдавать свои позиции, пытаясь заработать прибыль, пока это еще возможно;
2. Скооперироваться с другими предприятиями отрасли и совместно найти возможности для совершенствования своих предприятий и их перевода на качественно новый уровень управления, одновременно обеспечивая снижение издержек, повышение качества продукции и объемов «чистой» прибыли путем обмена опытом, единой отраслевой стандартизации и т.д.

Если выбран первый путь, то предприятию не потребуются никакие финансовые, временные и людские затраты, однако оно скорее всего прекратит свое существование через некоторое время.

Второй путь более трудоемкий, но и более перспективный. Безусловно, необходимые для него ресурсы придется выделять из собственной прибыли или привлекать кре-

днты со стороны. Также нужно быть готовым к тому, что это увеличит финансовые риски предприятий в краткосрочной перспективе, однако только эта схема действий даст ему шанс выжить в условиях современного рынка. Также в рамках второго пути предприятию необходимо обмениваться своими лучшими практиками («ноу-хау») со своими партнерами.

Еще одним существенным аспектом для второго пути является ориентация всей деятельности предприятия на предупреждение еще не возникших несоответствий, постоянное улучшение и распространение лучших практик на предприятии. Ведь одно из широко распространенных заблуждений у руководителей состоит в том, что СМК направлена только на поиск и устранение возникших несоответствий. Соответственно и система менеджмента направлена в основном на поиск причин возникающих несоответствий – то есть «почему все так плохо?», однако, в случае если несоответствия отсутствуют, никто не занимается поиском причин **соответствий** – «почему все так хорошо?» и уж тем более не распространяет причины этих **соответствий** на другие процессы и предприятия.

И если устранение несоответствий или распространение накопленного опыта внутри предприятия может осуществлять само предприятие (в рамках СМК и внутренней кооперации подразделений), то для эффек-

тивного распространения лучших практик и для обеспечения внешней кооперации требуется независимая организация, способная объединить и скоординировать усилия всех предприятий отрасли. В случае с арматуростроением такая организация уже существует – это Научно-промышленная Ассоциация Арматуростроителей (НПАА). Взаимодействие предприятий арматуростроения в рамках НПАА позволит им обмениваться лучшими практиками, создавать общий стандартизационный базис, организовывать централизованное обучение и методическое обеспечение предприятий в области управления СМК и эффективного управления бизнесом.

Решение этих непростых задач также поможет существенно повысить в перспективе конкурентоспособность предприятий арматуростроения за счет возможности оперативных диверсификаций их бизнеса на основе наличия СМК, которые быстро и с минимальными затратами могут быть подстроены на выполнение практически любых требований из других «корпоративных» или «отраслевых» стандартов.

Несмотря на всю сложность стоящих перед арматуростроением задач, необходимо в самые короткие сроки работать и предложить заинтересованным предприятиям нормативно-методический базис по следующим актуальным направлениям:

1. Разработка для арматуростроителей предложений по схеме организации поэтапного совершенствования СМК от ISO 9000:2000 к отраслевым и корпоративным стандартам на основе принципа «одного окна» (в том числе с внедрением в СМК специальных инженерных методов (АПН, СФК, СУП, MSA, APQP, PPAP, и др.)).

2. Разработка схемы и правил одновременного создания и сертификации на предприятиях Процессно-интегрированных Систем менеджмента качества, экологии и охраны труда (то есть систем в соответствии с требованиями: ISO серии 9000, СТО Газпром серии 9000, ISO серии 14000 и OHSAS серии 18000).

3. Методология BSC (Системы сбалансированных показателей), применение которой актуально и эффективно не столько даже для обеспечения возможностей по оценке «работы» каждого отдельного менеджера, сколько для решения вопросов программно-целевого планирования бизнеса с ориентацией на требования соответствующих сегментов рынка.

4. Разработка системы «сквозных Бизнес-Процесов», позволяющей охватить все направления бизнеса и виды деятельности, реализуемые на предприятии, увеличивающей эффективность бизнеса.

5. Механизм управления проектами, который позволяет органично согласовать деятельность менеджеров, традиционно задействованных в системе управления, с дополнительной группой менеджеров, целевым образом организующих практическую деятельность и отвечающих за конечные результаты для предприятий от проведения наиболее значимых для их бизнеса проектов.

6. Построение систем управления производством на «модульной основе» с возможностью перегруппировки и выборочного развития отдельных модулей при возникновении соответствующих изменений в требованиях на выбранных сегментах рынка.

7. Выбор и внедрение автоматизированных информационных баз данных и системы для организации и проведения мониторинга за процессами менеджмента и ключевыми проектами на предприятиях и подготовка принятия управленческих решений (например, ERP-системы типа SAP R/3, автоматизированные системы управления проектами типа Terrasoft и др.).

Приступать к выполнению всего этого комплекса работ целесообразно на основе СМК, разработку и внедрение которых следует проводить с учетом следующих организационных принципов:

- опора на собственные силы при проведении работ (при наличии методической поддержки со стороны НПАА);
- планирование разумных затрат на разработку и внедрение;
- максимальное использование опыта всех категорий персонала;
- использование современных технических и информационных средств;
- поэтапное внедрение и развитие;
- последовательность и плановость осуществления работ.

В дальнейших публикациях планируется более конкретно и подробно остановиться на рассмотрении возможных типовых решений по наиболее актуальным направлениям и инструментам совершенствования менеджмента и развития бизнеса на предприятиях арматуростроения. Просим вас сообщать нам о наиболее интересных для вас методах и инструментах, и мы постараемся отразить их в следующих публикациях.

*Я уважаю людей, которые точно знают, чего хотят.
Большая часть бед во всем мире происходит от того,
что люди недостаточно точно понимают свои цели.
Начиная возводить здание, они тратят на фундамент
слишком мало усилий, чтобы могла выстоять башня.*

И. Гёте