



ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ



740 172

Научнотехнический журнал СЕКПГСАЛОМ

Modra



TEMA HOMEPA

СИСТЕМА ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

ВНЕДРЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ ОАО «ВНИИС»

ОАО «ВНИИС» – разработчик основополагающих документов в области подтверждения соответствия, аккредитации, управления качеством. Специалисты института проводят консультации по актуальным вопросам в области подтверждения соответствия, внедрения технических регламентов, адаптации производства к их применению, создания систем добровольной сертификации.

Институт предоставляет консультации

- По вопросам подтверждения соответствия, в том числе требованиям технических регламентов, по созданию систем добровольной сертификации, применения знака обращения на рынке, применения схем сертификации и декларирования сооответствия и т.д.
- По вопросам разработки технических регламентов Таможенного союза и их внедрения после вступления в силу.

Аронов Иосиф Зиновьевич, тел. (499)253-0502; e-mail: aiz@gost.ru.

• По вопросам предоставления торгующим организациям информации о проведении обязательной сертификации

Тел. (499) 253-0368, (499) 253-0379, e-mail: kpvniis@gost.ru или kpvniis@yandex.ru.

- По практическим вопросам подготовки организаций к аккредитации Ицков Лев Яковлевич, тел. (499)253-6618.
- По вопросам создания и внедрения систем менеджмента. Галеев Владимир Иванович, Дворук Татьяна Юрьевна, тел. (499) 253-0596; e-mail: <u>vgaleev@gost.ru</u>.
- По методическим и организационным вопросам применения технического регламента о безопасности низковольтного оборудования.

Соловьева Галина Александровна тел. (499) 253-3458; e-mail: vtimko@gost.ru

По решению Росстандарта на базе ОАО «ВНИИС» создан **Консультационный центр** по подготовке и выдаче заключений о принадлежности продукции к объектам обязательного подтверждения соответствия требованиям стандартов и технических регламентов для России и в рамках Таможенного союза.

Основной базой для выдачи заключений является:

- эксклюзивная функция института по организационно-методическому обеспечению ведения перечней продукции, подлежащей обязательной сертификации или декларированию соответствия (выполняется по поручению Росстандарта);
 - наличие штата квалифицированных экспертов по сертификации всех видов продукции;
- владение постоянно актуализируемой базой нормативных документов, устанавливающих обязательные требования к продукции;
- опыт проведения экспертизы всех проектов технических регламентов в части подтверждения соответствия.

Консультационный центр готов сопровождать клиентов в спорных ситуациях с контрольно-надзорными, судебными и другими органами, в том числе таможенными.

Контактные телефоны (499) 253-03-68, 253-03-79.

Факсы (499) 253-0085, 253-68-55



г, 2012 ——— СОДЕРЖАНИЕ

Издается с 1992 года

УЧРЕДИТЕЛЬ:

Всероссийский научноисследовательский институт сертификации РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

> В.Г. ВЕРСАН, докт. экон. наук, профессор (главный редактор) И.З. АРОНОВ,

И.З. АРОНОВ, докт. техн. наук В.И. ГАЛЕЕВ, канд. экон. наук Л.Г. ДУБИЦКИЙ, докт. техн. наук,

профессор Е.В. КАЗАКОВА

(зам. главного редактора)

А.В. РАКОВ, канд. экон. наук М.Л. РАХМАНОВ, докт. техн. наук, профессор

А.Л. ТЕРКЕЛЬ, канд. техн. наук В.Я. ТИМКО,

канд. техн. наук И.И. ЧАЙКА,

и.и. чаика, канд. экон. наук

Свидетельство о регистрации средств массовой информации ПИ № ФС 77-41912 от 03.09.2010

© ВНИИС, 2012

АДРЕС РЕДАКЦИИ:

123557, Москва, Электрический пер., д. 3/10, стр. 1, ВНИИС,

комн. 222 Тел.: (499) 253-6954 Факс: (499) 253-6954 E-mail: magazine@gost.ru

Подписано в печать 20.03.2012 Формат бум. 60х90 1/8 Объем 5 п.л. Заказ № 106626 Отпечатано в ООО «Вива-Стар»

ТЕМА НОМЕРА

СИСТЕМА ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

2 В.Г. ВЕРСАН. Таможенный союз – шанс создать работающую систему технического регулирования

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

- 10 Ю.В. ДРУЖИНИНА, Л.В. СЕРГЕЕВ. Новый национальный стандарт устанавливает требования к продолжительности аудитов СМК и СЭМ
- 12 А.А. ОСАДЧИЕВ, Е.В. ФАДЕЕВА. Практика внедрения современных стандартов энергоменеджмента и подготовка к применению ИСО 50001

КОНКУРСЫ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

- 17 В.И. БУСЫРЕВ. Путь к совершенству. Опыт применения модели EFQM на нефтеперерабатывающем предприятии
- 21 С.Ю. ВОЛЖЕНИНА. «Цепная реакция Деминга» в сфере культуры Югры

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- 24 E.K. ABAHECOB. В России впервые сертифицирована СМК федерального органа исполнительной власти
- 27 А.Н. ЩУКИН, Е.А. ГЛУХОВА. Опыт внедрения интегрированной системы менеджмента в ЗАО «Рузово»
- 31 О.Б. ШЕКЕРА, Т.Н. КРЫСИНА, А.С. УЧЕВАТКИНА. Материальная мотивация персонала как инструмент поддержания систем менеджмента в рабочем состоянии

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- 36 А.В. ДРОЗДОВ, С.В. ДРАНИШНИКОВ. Графический метод описания процессов в системах менеджмента
- 40 НАШИ АВТОРЫ

TEMA HOMEPA:

СИСТЕМА ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ — ШАНС СОЗДАТЬ РАБОТАЮЩУЮ СИСТЕМУ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

В.Г. ВЕРСАН (ОАО «ВНИИС»)

НЕСКОЛЬКО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ЗАМЕЧАНИЙ

С начала 1990-х годов в России основное внимание уделялось обязательной сфере технического регулирования. Теперь то же самое можно сказать и в отношении Таможенного союза. В его рамках сегодня отрабатываются правила взаимоотношений между бизнесом и потребителями, уточняется роль государства в процессе движения товаров на рынках.

Ниже предпринята попытка проанализировать сегодняшнее состояние обязательной сферы технического регулирования, оценить достигнутые результаты и предложить пути решения возникших проблем.

Одновременно хочу подчеркнуть, что сегодня и в России, и в рамках Таможенного союза явно недооценивается добровольная сфера технического регулирования. Между тем ее развитие создает реальные условия для решения проблем качества и безопасности на более низком уровне государственного вмешательства. Разработка технического регламента необходима тогда, когда другие, более лояльные по отношению к бизнесу меры альтернативного регулирования результатов не дали. В мире для этой цели выработан широкий спектр инструментов. Среди них: добровольная сертификация, внедрение систем менеджмента, образовательные программы по качеству и безопасности, информирование потребителей, пропаганда наилучшей практики.

Надежды на совершенствование деятельности в сфере технического регулирования я и мои единомышленники связываем с созданием Таможенного союза и с нашим вступлением во Всемирную торговую организацию. И в мировой, и в региональной торговле нельзя произвольно менять формы оценки соответствия и требования безопасности. Необходимо будет выполнять и договоренности о соблюдении требований технических регламентов. В противном случае неизбежны тяжелые последствия для экономики и социальной сферы каждой из стран. Ослабление, например, дорыночного контроля товаров (подтверждения соответствия) и надзора на рынке может превратить страну в свалку недоброкачественных, опасных товаров. Справедливо, конечно, и обратное, когда выбираются неадекватные реальной опасности формы оценки соответствия продукции и завышенные требования безопасности к ней, что приводит к созданию барьеров в торговле.

Уже первые принятые технические регламенты Таможенного союза позволяют говорить о применении форм оценки соответствия, более адекватных риску использования продукции. В значительной степени благодаря взвешенной позиции белорусской стороны, в регламентах на продукцию с высокой степенью риска в качестве меры дорыночного контроля установлена сертификация третьей стороной. Введен в действие первый технический регламент Таможенного союза «О безопасности пиротехнических изделий». На очереди другие. В ближайшее время по результатам соблюдения их требований станет ясно, насколько последовательно будут выполняться правила и процедуры технического регулирования, установленные в Таможенном союзе. Будем надеяться на коллективный разум.

Отстаивание национальных интересов при принятии решений в сфере технического регулирования должно базироваться не на волевых решениях, как это часто происходит сегодня, а на анализе реального состояния внешнего и внутреннего рынка, на поиске консенсуса между всеми заинтересованными сторонами и, прежде всего, между бизнесом и потребителями. Именно это должно являться частью нашей промышленной политики, важной составляющей социально-экономического развития.

Большинство из названных проблем я анализировал и прежде, так что данная статья представляет собой своего рода обобщение предыдущих публикаций* на эту тему.

СОСТОЯНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Как показывает мировая практика, проблемы создания эффективно действующей системы технического регулирования во многом являются про-

 $^{^*}$ См. журналы Стандарты и качество № 10, 2010; Промышленник России № 3-4, 2009; Промышленная политика в Российской Федерации № 1-3, 2010; Сертификация № 4, 2010; Стандарты и качество № 1, 2011; Сертификация № 2, 2011; Стандарты и качество № 6, 2011; Стандарты и качество № 10, 2011.

изводными от проблем, связанных с нравственным состоянием общества, социальной ответственностью бизнеса, добросовестностью чиновников. В России с начала перестройки идет процесс снижения ответственности личности перед обществом и государством, побеждает установка на потребительское отношение к жизни, растет коррупция. Наивно полагать, что в этих условиях можно создать систему технического регулирования, надежно защищающую наших граждан от недоброкачественной, опасной продукции. Ситуация усугубляется тем, что в 1990-е годы в стране была практически развалена стандартизация и восстанавливать ее пришлось почти с нуля. В сложном положении находятся государственный надзор и сертификация. В этих сферах деятельности потеряно много высококвалифицированных специалистов.

То состояние, в котором сейчас находится техническое регулирование, до конца не осознано ни общественностью, ни руководством страны. Перенос центра тяжести на Таможенный союз создает иллюзию позитивных перемен в этой области, между тем ни одна из базовых проблем, от которых зависит устойчивая и эффективная работа системы технического регулирования, не решена. Закон «О техническом регулировании» действует более девяти лет, но мы ни на шаг не продвинулись в достижении поставленной в нем цели – товары, поступающие на наш потребительский рынок, не стали безопаснее.

Решения, принимаемые в сфере технического регулирования, затрагивают интересы практически всех слоев населения. А эти интересы часто не совпадают. Отсюда конфликты и сложность их разрешения. Происходит столкновение интересов двух основных сторон - бизнеса и потребителей, а власть должна выступать здесь регулятором. Именно она должна способствовать нахождению консенсуса и принимать решения в интересах общества. И эта функция власти должна находить свое отражение в технических регламентах как при установлении в них требований безопасности к продукции, так и в процессе выбора форм оценки соответствия. К сожалению, за все время действия закона «О техническом регулировании» этого сделать не удается. В проигрыше же оказываются потребители. Об этом убедительно говорят сегодня пресса и телевидение. Множество конкретных фактов приводится в публикациях ученых и специалистов. Такая информация есть и на сайте ОАО «ВНИИС» (www.vniis.ru).

Не соблюдаются требования уже принятых технических регламентов. Мониторинг качества молочной продукции, проведенный Национальным союзом производителей молока, показал следующее: более 50% образцов сливочного масла, свыше 60% сгущенного молока с сахаром, более 30% сметаны и творога, свыше 70% плавленых сыров не соответствуют требованиям технического регламента на молоко и молочную продукцию в части содержания растительных жиров тропического происхождения. Замечу, об этом говорит сам бизнес.

Не продвинулись мы и в достижении другой цели закона «О техническом регулировании» — «предупреждение действий, вводящих в заблуждение приобретателей, в том числе потребителей». Отсутствует механизм ее реализации, так как не были созданы действенные меры государственного надзора и подтверждения соответствия. А ведь именно эта цель направлена на то, чтобы потребительские свойства продукции отвечали тем, которые заявлены производителем, и не было обмана и фальсификации. С нарушением этого требования потребители сегодня сталкиваются постоянно.

В этом контексте особенно важно обратить внимание на малый и средний бизнес, который сегодня у нас находится в стадии становления. Именно ему в первую очередь необходимо научиться жить по установленным правилам, осознавая неотвратимость наказания за их нарушение. Да, эти правила зачастую несовершенны, и их надо отрабатывать. Однако это не значит, что их можно не соблюдать. И если это так, то со стороны общества, государства должен быть установлен контроль за их выполнением. Отсутствие такого контроля, чем бы оно не аргументировалось, ведет к самым серьезным последствиям, особенно если это затрагивает вопросы безопасности.

В статье Н. Барановской «Самый натуральный фальсификат» («Российская Бизнес-газета» от 14.02.2012) говорится о проблемах качества и безопасности пищевой продукции, которые обсуждались в рамках мероприятий международной выставки «Продэкспо». В частности, дана информация о качестве продуктов питания, где львиную долю рынка занимает именно малый и средний бизнес. «Как подсчитали эксперты, - пишет автор, - сегодня на рынке 90% производителей продуктов питания, пользуясь неграмотностью покупателя, обманывают его, впаривая йогурты «с настоящими ягодками», а на самом деле с обыкновенными красителями, колбасу, напичканную химией, шоколадные конфеты из сои и т.д. И только около 10% производителей работают в новом тренде - качественные продукты с натуральным вкусом, без химии, без обмана». Такова реальность.

Теперь, когда главным вектором нашего развития названы задачи повышения качества жизни и обеспечения социальной справедливости, все более жесткие требования будут предъявляться к качеству и безопасности товаров, поступающих на потребительский рынок, а значит, и к работе системы технического регулирования. Слова о том, что сегодня, в отличие от советских времен, наш рынок насыщен разнообразными товарами и услугами, никого уже не удовлетворяют. В свое время это был сильный аргумент властей, но сейчас людям нужна доброкачественная и безопасная продукция, необходима более жесткая борьба с контрафактными и фальсифицированными товарами.

О том, что ситуация с безопасностью товаров на потребительском рынке, мягко говоря, неблагоприятная, говорят и последние факты. Приведу лишь один из них в отношении продукции, поступающей

к нам из-за рубежа. В начале этого года «Российская газета» посвятила целую серию статей следующему вопиющему факту: партия из 35 тысяч четырехсотграммовых упаковок опасной для здоровья молочной смеси «Дамил люкс» разошлись по молочным кухням, магазинам детского питания и аптекам. В одной из статей говорится: «Следить за качеством продукта должна была компания, которая принимала партию товара. Но такие проверки ведутся на уровне документации – никто не вскрывает коробки и не отправляет их содержимое на анализ... Все документы и сроки годности той злополучной партии были в полном порядке» (по существу – это декларирование по нашим правилам).

Уже есть случаи отравлений. Сейчас стоит задача попытаться убрать опасный товар с рынка, но это сложная задача. Наверное, гораздо лучше было бы просто не допустить его до прилавка. Напомню в связи с этим, что единственной формой дорыночного контроля является подтверждение соответствия. И возьму на себя смелость сказать, что если бы эта продукция подлежала не декларированию, а обязательной сертификации, то при всех недостатках последней, как реальных, так и мнимых, в торговлю этот опасный товар не попал бы.

Обобщая изложенное, можно сделать такой вывод: системы технического регулирования у нас нет, есть лишь отдельные, не всегда удачные фрагменты. Ее и не будет, если не принять самых решительных мер по целому ряду направлений. Необходимо менять стиль принятия решений в этой сфере, шире привлекать, экспертное сообщество и прислушиваться к нему, в противном случае мы продолжим писать документы, а дела не будет.

Ниже рассмотрим три ключевых направления работ по созданию системы технического регулирования:

решение базовых научных и организационнотехнических задач технического регулирования;

создание условий для ориентации бизнеса на удовлетворение интересов потребителей и обеспечение безопасности и качества товаров;

повышение роли потребителей в решении проблем технического регулирования.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

РЕШЕНИЕ БАЗОВЫХ НАУЧНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Реализация рассмотренных ниже задач имеет принципиальное значение для функционирования системы технического регулирования.

1. Определение в технических регламентах требований безопасности и формирование перечня продукции, подлежащей обязательному подтверждению соответствия, а также выбор форм оценки соответствия. Необоснованные решения здесь чреваты негативными последствиями – и для конкретного бизнеса, и для социальной сфе-

ры, и для всей экономики. И если сегодня перед разработчиками технических регламентов ставится задача применять европейские директивы или другие зарубежные документы буквально, без анализа целесообразности их применения нашей промышленностью, то это говорит о непонимании сути проблемы технического регулирования.

В соответствии с законом «О техническом регулировании», требования технических регламентов должны отражать возможности отечественной промышленности. С другой стороны, этот же закон гласит, что «международные стандарты должны использоваться полностью или частично в качестве основы для разработки проектов технических регламентов», а это уже связано с конкурентоспособностью нашей продукции. Здесь заложено противоречие. Если установленные в регламенте требования будут завышены так, что основная масса предприятий не сможет их выполнить, то это - угроза их бизнесу. Если же они будут занижены и окажутся неадекватными риску от данной продукции, то это уже потеря конкурентоспособности и угроза причинения вреда потребителям.

Нахождение необходимого баланса требует организации аналитической работы. Объективной основой для этого является анализ фонда национальных стандартов. Напомню, что основной принцип разработки стандартов – достижение консенсуса между изготовителями продукции и ее потребителями. Именно этот фонд сбалансированно отражает требования к продукции, предъявляемые потребителями, и возможности промышленности по выпуску такой продукции. Однако практика показывает, что в уведомлениях о разработке проектов технических регламентов и в заключениях экспертных комиссий результаты такого анализа, как правило, отсутствуют.

2. Организация контроля за соблюдением требований технических регламентов. Такого контроля сегодня, по существу, нет. Причина этого состоит в том, что надзорная и сертификационная деятельность рассматривается у нас только как административный барьер, мешающий развитию бизнеса. Однако весь мировой опыт говорит об обратном: без надлежащей организации этой работы невозможно развитие цивилизованного бизнеса.

Что касается государственного надзора, то его организация определяется у нас Федеральным законом «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля». При этом многие специалисты неоднократно высказывали резко отрицательное мнение по поводу концепции этого законодательного акта. Практика показывает, что закон не дает возможности зафиксировать даже сам факт нарушения требований нормативных документов: в нем установлена одна плановая проверка в три года, да и то с разрешения прокурора и при условии предварительного уведомления предпринимателя. Внеплановую же проверку провести практически невозможно, даже если предприниматель неоднократно допускал нарушения.

Под давлением происшествий и несчастных случаев, получивших широкий общественный резонанс, в 2011 году в отдельные сферы применения этого закона были внесены изменения. Однако они оказались явно недостаточными. Об этом убедительно говорит, например, череда произошедших в последнее время взрывов газовых баллонов. Изменения не затронули и таких важных сфер повседневной жизни граждан, как качество и безопасность пищевой продукции и защита прав потребителей.

Относительно сертификации можно сказать следующее. Вместо того, чтобы создать условия для добросовестной конкуренции на этом рынке и на этой основе совершенствовать деятельность по сертификации, ее незаслуженно дискредитировали. Руку к этому приложили махинаторы: рынок наполнен фальшивыми сертификатами, а также сертификатами, которые выдаются без испытаний и проверок в течение одного дня. Факты есть, а сделать ничего нельзя.

Жизнь настоятельно требует приведения надзорной и сертификационной деятельности в соответствие с мировой практикой ее организации, а главное – с необходимостью реально обеспечить безопасность наших граждан. А для этого необходимо менять законодательство.

- 3. Создание в соответствии с требованием закона «О техническом регулировании» системы сбора и анализа случаев нарушения требований технических регламентов. Без налаженной обратной связи система технического регулирования работать не будет. Основой для ее создания является систематизированная в разрезе технических регламентов информация о результатах государственного надзора и подтверждения соответствия. Но сегодня по существу, как уже говорилось, ничего не сделано для того, чтобы такая информация была.
- 4. Формирование перечня стандартов, являющихся доказательной базой соблюдения требований технических регламентов, и перечня стандартов на методы испытаний. Более чем за двадцать лет Белоруссия, Казахстан и Россия, как и другие страны СНГ, основательно разошлись в нормативной базе. Только в России практически наполовину обновился фонд национальных стандартов. Поэтому единый поход к выполнению и проверке требований технических регламентов может быть обеспечен только в случае, если на них разработаны межгосударственные стандарты. Сегодня таких стандартов недостаточно для «закрытия» всех требований технических регламентов, но это реальность и ее надо признать.

В этой ситуации, чтобы не создавать ненужных проблем разработчикам технических регламентов, производителям продукции и органам государственного надзора и подтверждения соответствия, целесообразно указанные перечни формировать только на базе межгосударственных стандартов. Выполнение и проверка остальных требований технических регламентов должны обеспечиваться нормативными документами стран – членов Таможенного союза. Они должны быть опуб-

ликованы в рамках информационной системы в области технического регулирования Таможенного союза, постоянно актуализироваться и действовать до момента разработки межгосударственных стандартов. Юридическое основание для установления такого порядка формирования перечней имеется в принятых соглашениях Таможенного союза.

Именно такой подход стал фундаментом формирования системы технического регулирования в Европейском союзе. Его принятие у нас не только упростит действующую сегодня процедуру формирования перечней стандартов, но и создаст привлекательные условия для вхождения в Таможенный союз других стран СНГ.

5. Введение статуса уполномоченного органа по подтверждению соответствия. Эта проблема длительное время не решается под надуманным предлогом борьбы с коррупцией, но без этого система технического регулирования не будет работать.

Уполномоченные органы - важнейшее звено в системе технического регулирования Европейского союза, так как именно они проводят государственную политику в сфере безопасности и несут юридическую ответственность за допуск опасной продукции на рынок. Их главное назначение реализуется в случаях, когда предприятие изготавливает продукцию не по национальному стандарту, а по собственному нормативному документу. Это особенно важно в отношении инновационной, впервые выпускаемой в обращение продукции. При этом, в соответствии с законодательством, принцип презумпции соответствия не работает, и изготовитель должен доказать не только соответствие продукции требованиям своего нормативного документа, но и то, что этот документ обеспечивает выполнение требований технического регламента. Такая процедура не является сертификацией в традиционном понимании этой деятельности. Здесь требуется проведение специальных исследований, в том числе лабораторных, и не каждый орган по сертификации может их осуществить. Поэтому из всего состава аккредитованных органов по сертификации выделяются те, которые способны выполнить данную работу. Таким органам даются специальные полномочия, и они принимают решения о допуске продукции на рынок, неся за это юридическую ответственность. Более того, именно эти (уполномоченные) органы консультируют изготовителей и инвесторов в процессе разработки и организации производства инновационной продукции, снижая тем самым их риски, связанные с выходом этой продукции на рынок.

У нас такого механизма нет. Вот и пришлось вводить в закон «О техническом регулировании» норму с непонятной перспективой: « ...порядок информирования приобретателя, в том числе потребителя, о возможном вреде такой продукции и о факторах, от которых он зависит, определяется правительством Российской Федерации».

6. Судьба Закона Российской Федерации «О техническом регулировании». В условиях существования Таможенного союза и движения к созданию свобод-

ного экономического пространства этот закон надо отменять. Теперь основные правила разработки технических регламентов Таможенного союза сформулированы в его основополагающих документах.

Нужен новый российский закон «О техническом регулировании». Его положения должны предусматривать формирование политики России в процессе разработки и принятия технических регламентов Таможенного союза. Должны быть также установлены у нас требования к правилам и процедурам при разработке, обсуждении и принятии этих документов. Кроме того, его объектом должны быть требования к единству измерений, а также к ответственности бизнеса за несоблюдение требований технических регламентов и нарушение правил подтверждения соответствия.

Такие аспекты технического регулирования как стандартизация, аккредитация и государственный надзор также должны регулироваться национальным законодательством. В силу своей значимости и множественности объектов и субъектов деятельности они могут претендовать на собственное законодательство. Национальное законодательство сегодня должно полностью регулировать и добровольную сферу технического регулирования.

7. Определение сроков принятия технических регламентов и организации их введения в действие. Сейчас при определении этих сроков не учитывается фактическое наличие межгосударственных стандартов и нормативных документов, включаемых в указанные в п. 3 перечни, не анализируется уровень их гармонизации. В регламенты включаются избыточные и часто непроверяемые из-за отсутствия необходимых методик испытаний требования к продукции. Как следствие, регламенты становятся нереализуемыми.

При определении сроков введения в действие технических регламентов не анализируется и не учитывается готовность бизнеса к соблюдению их требований, а также наличие инфраструктуры оценки соответствия. Отсутствует организационно-методическое обеспечение этой работы. Планы введения в действие регламентов часто не предусматривают всего комплекса мероприятий, необходимых для выполнения требований этих документов.

Чтобы предприятия могли своевременно подготовиться к введению в действие технических регламентов, необходимо было организовать для них оказание методической помощи, консалтинговых услуг по разработке и реализации мероприятий, связанных с внедрением регламентов, подготовить соответствующие рекомендации. Но этого сделано не было.

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ОРИЕНТАЦИИ БИЗНЕСА НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ И КАЧЕСТВА ТОВАРОВ

В последнее время руководство страны стало поднимать вопросы защиты прав потреби-

телей, было проведено специальное заседание Государственного совета на эту тему. И что удивляет: вскоре после этого заседания проходил форум «Гайдаровские чтения», но практически ни в одном из выступлений не прозвучало, что бизнес должен быть ориентирован на удовлетворение требований потребителей. Говорилось о необходимости принимать только такие законы, которые приносят пользу стране. Это, конечно, справедливо, но при этом главными критериями оценки считались рост объемов производства и увеличение прибыли, а не качество и безопасность продукции.

И это не случайность. Такова сегодня позиция бизнеса и тех, кто формирует здесь политику. А ведь, проблемы технического регулирования, включая установление в регламентах требований безопасности и выбор форм оценки соответствия, нужно решать в контексте задач, которые общество и государство ставят на перспективу. Нужны и необходимые предпосылки для их решения. Сейчас ставится задача совершить модернизационный рывок в социально-экономической и научно-технической сферах, занять достойное место в мировой экономике. Но цели модернизации, а они предусматривают повышение качества жизни россиян, могут быть достигнуты только тогда, когда критериями оценки бизнеса будет качество и безопасность товаров, с которыми он выходит на рынок.

Можно в принципе согласиться с тезисом статьи В.В. Путина «О наших экономических задачах» (газета «Ведомости» от 30.01.2012), где утверждается, что «...новая стратегия должна основываться на «презумпции добросовестности» бизнеса - исходить из того, что создание условий для деятельности добросовестных предпринимателей важнее возможных рисков, связанных с недобросовестным поведением». Однако, на мой взгляд, это не может относиться к случаям, когда предприниматели выходят на рынок с опасной продукцией или услугой, к безопасности граждан в целом. Это может не только навредить здоровью людей, но и привести к смертельным исходам, а, как неоднократно говорил сам Владимир Владимирович, ничего более ценного, чем жизнь и здоровье граждан, у нас нет! Напрашивается вывод: реальная ситуация с безопасностью у нас такова, что не учитывать этого просто недопустимо. Не надо дожидаться чрезвычайных ситуаций, чтобы потом со всей энергией устранять их с большими потерями для экономики. Нельзя здоровье граждан делать заложником нецивилизованного бизнеса, какими бы мотивами это не объяснялось

Социальная ответственность бизнеса – это не только благотворительность. Это, прежде всего, как свидетельствует мировая практика, удовлетворение интересов потребителей. Важнейшим требованием к бизнесу должно являться качество и безопасность товаров и услуг. Именно такая целевая установка, разумеется, при создании условий для добросовестной конкуренции предпринимателей, заставит их думать о модернизации и инновациях, о развитии соответствующих направлений науки, о внедре-

нии прогрессивных технологий и стандартов, а также активно участвовать в подготовке ученых, специалистов, квалифицированных рабочих.

Сегодня, в силу различных причин, этого нет. В статье В. Петрова «Путь к стране лидеров» («Российская газета» от 06.02.2012) говорится о критериях оценки работы регионов. Автор называет четыре критерия: прирост частных инвестиций, привлечение прямых иностранных инвестиций, прирост производительности труда и прирост оборота малых и средних предприятий. О качестве и безопасности товаров, поступающих на потребительский рынок, не говорится ничего, а это главное, что характеризует, как уже было сказано, инновационное развитие бизнеса и удовлетворение повседневных интересов населения. Объем инвестиций возрастет, а станет ли их результатом инновационная продукция или услуга? Будет ли она соответствовать передовым международным стандартам? Это руководителям регионов понять будет трудно. Трудно будет также определять направление поддержки инвесторов, да и в целом решать задачи инновационного развития.

Не менее важна для них и информация о безопасности товаров, поступающих на местный потребительский рынок, о том, как у них соблюдаются требования технических регламентов, права потребителей и др. Нельзя работать над повышением качества жизни, не имея подобных сведений. Если рынок будет насыщаться пусть даже новыми, но опасными и недоброкачественными товарами и услугами, а именно с этим борется техническое регулирование, то инвестирование капитала в их производство и обеспечение на этой основе потребительского спроса бессмысленно со всех точек зрения и в первую очередь с социальной.

Как говорится, «спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Все вышесказанное заставляет сделать один вывод - в сложившихся условиях повысить безопасность и качество продукции не удастся без формирования консолидированного мнения потребителей. Поэтому свое слово здесь должны сказать и они.

ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Именно потребители могут стать реальной силой, способной воздействовать на бизнес. Об этом говорит и мировая практика, уделяющая особое внимание развитию потребительского движения, отражению в стандартах интересов потребителей. Известно, например, что в рамках Международной организации по стандартизации (ИСО) функционирует специальный Комитет по защите интересов потребителей (КОПОЛКО).

Российские потребители практически не имеют возможности влиять на нерадивых производителей и торговлю. Созданные у нас общества защиты прав потребителей занимаются отдельными частными задачами и не имеют необходимого авторитета в принятии решений в сфере технического регулирования. Их к этому и не привлекают.

Развитие потребительского движения во многом зависит от государства. И если оно приложит здесь усилия, то бизнес, который сегодня занят главным образом извлечением прибыли любой ценой, будет поставлен перед необходимостью подумать о тех, на кого он работает и от кого зависит его благополучие, то есть о потребителях.

Отдельно хочется сказать о потребителях услуг. Они у нас находятся в очень сложном положении. Ведь услуги не являются объектом технического регулирования в законодательной сфере, поэтому контроль за их безопасностью практически отсутствует. Я не ратую за установление такого контроля по отношению ко всем видам услуг, но некоторые из них явно опасны для потребителей. Это, в частности, касается услуг торговли и общественного питания. Продажа просроченного товара, его подмена, нарушение технологии хранения, антисанитария и т.д. - все это наблюдается повсеместно, а виновников при этом крайне трудно привлечь к ответственности.

Действующий порядок маркирования пищевых товаров установлен только в интересах производителей и торговли. Рядовой потребитель практически не может прочитать размещенную на этикетке информацию о составе продукта, требованиях безопасности, сроке годности, особенно если у него слабое зрение. Здесь мы значительно отстаем от практики, принятой во многих странах, где при маркировании товаров используется крупный шрифт, а требования безопасности выделяются цветом. Попытки взять этот опыт на вооружение блокировались нашими изготовителями и торговлей. В настоящее время на базе Руководства ИСО/ МЭК 14:2003 «Информация о продукции и услугах, предназначенных для потребителей» подготовлен проект соответствующего документа ГОСТ Р. Однако можно предвидеть, что его ждет трудная судьба, так как стандарты имеют добровольный статус, а технического регламента не будет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России еще не сложилась добросовестная конкурентная среда - такая, как в Европе и США, которая формирует на рынке современный уровень качества и безопасности товаров и услуг. Существующий сегодня в стране конфликт между бизнесом и потребителями во многом определяется несовершенством законодательства и имеющихся институтов. Не создав необходимые институты, государство оставляет бизнесу и чиновникам место для злоупотребления и коррупции. Пока этого нет, надо не заниматься популизмом, а искать решения. Сегодня много говорится о том, что государственный контроль и надзор, сертификация не нужны законопослушному бизнесу. Кто же с 7 этим будет спорить, если предприниматель выполняет все установленные требования? Но реальная жизнь говорит о другом: согласно данным Роспотребнадзора, около 50% продуктов питания не соответствует заявленным требованиям. Что делать с этим бизнесом – оставить его без контроля? Очевидно, что этого делать нельзя, и не только из-за интересов потребителей. Такая ситуация тормозит развитие и самого бизнеса, так как приводит к недобросовестной конкуренции предпринимателей: добросовестным трудно конкурировать с теми, кто пренебрегает требованиями безопасности и качества. У добросовестных производителей слишком велики риски для бизнеса, они уходят с рынка и, как следствие, у нас естественно, ухудшается инвестиционный климат.

В качестве альтернативы государственному надзору и сертификации предлагалось повысить ответственность бизнеса за нарушение требований технических регламентов. В этом году она усилена. Однако в сегодняшних условиях, когда надзор осуществить практически нельзя, а обязательной сертификации нет, эта мера ничего не даст: невозможно установить сам факт нарушений. А если он и будет выявлен, например, с помощью потребителей, то при нашем законодательстве и судебном производстве крайне трудно что-либо доказать. Фактор усиления ответственности в настоящее время может сработать, например, если при повторных (злостных) нарушениях требований безопасности ответственность предпринимателя резко возрастет, вплоть до закрытия его бизнеса, как это установлено в ряде стран.

Конечно, и в подобной ситуации остаются вопросы к нашему законодательству и судебному производству. Данной проблемой в настоящее время специально занялся Верховный суд РФ, были даны особые разъяснения, как защищать клиентов и покупателей от произвола продавцов. Это, несомненно, важный шаг, но сегодня он имеет значение в большей степени для судебной практики, а не для рядового потребителя. Ему одному трудно противостоять торговой системе.

Все говорит о том, что мы, как специалисты, должны довести до органов власти свою точку зрения. Однако по одиночке нас не слышат. В частности, я неоднократно обращался в органы государственной власти и общественные организации, которые, как мне казалось, по своему статусу и уставным целям должны были включиться в решение проблем защиты граждан от опасной продукции. Никакой реакции. Вывод только один - нам надо объединяться! Защита интересов потребителей дело благородное, закрепленное в нашей Конституции. В организации этой работы заинтересовано все население. Однако мы видим, что ее активизации, сознательно или нет, оказывается сильное противодействие. В дальнейшем можно подумать и об объединении усилий в рамках Таможенного союза.

Что касается формы объединения, то у нас уже был негативный опыт. Сегодня здесь существуют разные точки зрения – от создания ассоциации и организации общественного движения до фор-

мирования политической партии. В общем, надо думать. Хотелось бы услышать по этому вопросу мнение коллег. Если предложения поступят на сайт ВНИИС, попробую обобщить.

На данном этапе вижу два основных направления совместных действий. Первое – это содействие повышению объективности работы органов по сертификации и испытательных лабораторий и вытеснению с рынка этих услуг тех, кто работает недобросовестно, а также повышению эффективности надзорной деятельности. Второе направление должно предусматривать выработку консолидированных предложений для органов власти, принимающих решения в сфере технического регулирования как в целом, так и по таким его направлениям, как стандартизация, выбор форм подтверждения соответствия, режимы государственного надзора. Это касается и их продвижения в жизнь.

Возвращаясь к началу статьи, где говорится о том, что проблемы технического регулирования являются, как и многие другие, производными от проблем нравственности, хочу обратить внимание читателей еще на один важный аспект. Сегодня, когда власть ставит перед обществом задачи развития, главным исполнителем этих решений она определяет бизнес. Постоянно звучит: «Бизнес должен... Власть и бизнес должны...». Спрашивается, а где же ученые, инженеры, рабочие, аграрии, ведь именно они создают материальные ценности. В кино и на телевидении все сюжеты так или иначе связаны с бизнесом, и, конечно, с бандитами и силовиками, а также с надоевшей всем попсой. Такое впечатление, что труд ученых, специалистов и рабочих у нас вообще никому не интересен. Все это создает в стране атмосферу, когда относиться к их числу просто не престижно.

Такой пропаганды насилия и бескультурья, которая царит на экранах наших телевизоров, нет даже в самых демократически продвинутых странах. Каким-то образом им удается регулировать эту сферу. У нас же попытка сделать это считается посягательством на демократию. Мне могут сказать, что каждый волен слушать и смотреть что хочет. Да, по отношению к взрослым людям это так. Они, имея жизненный опыт, могут, как правило, отделить зерна от плевел. Но что делать с молодежью? Вот вопрос. Воспитывается на этом именно она. Какие образцы при этом предлагаются им, будущим инноваторам? Мало кого это волнует. О какой модернизации в таких условиях можно говорить? О каком кадровом потенциале для выполнения этих целей? Именно в предпринимательстве, рождаемом в подобной обстановке, в значительной степени лежат корни таких негативных явлений нашего общества, как криминал и коррупция, правовой нигилизм. Без кардинального изменения сложившейся ситуации, в том числе в сфере культурной политики, нельзя ожидать ни полноценного инновационного развития, ни эффективной модернизации, не будет и улучшения качества нашей жизни.

ВНИМАНИЮ ОРГАНОВ ПО СЕРТИФИКАЦИИ, ЭКСПЕРТОВ ПО СЕРТИФИКАЦИИ ПРОДУКЦИИ, СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Уважаемые коллеги!

ОАО «ВНИИС» проводит обучение экспертов по сертификации продукции требованиям технических регламентов Таможенного союза по программам, представленным в Росаккредитацию.

Прохождение обучения позволит органам по сертификации получить дополнительную аккредитацию на право выполнения работ в сфере действия технических регламентов Таможенного союза.

Обучение проводится по следующим техническим регламентам, вступающим в действие в июле 2012 и феврале 2013 гг.:

- «О безопасности упаковки» (ТР ТС 005/2011);
- «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков» (ТР ТС 007/2011);
- «О безопасности игрушек» (ТР ТС 008/2011;
- «О безопасности парфюмерно-косметической продукции» (ТР ТС 009/2011);
- «О безопасности продукции легкой промышленности» (ТР ТС 017/2011);
- «О безопасности средств индивидуальной защиты» (ТР ТС 019/2011);
- «О безопасности низковольтного оборудования» (ТР ТС 004/2011);
- «Безопасность лифтов» (ТР ТС 011/2011);
- «О безопасности машин и оборудования» (ТР ТС 010/2011);
- «Электромагнитная совместимость технических средств» (ТР ТС 020/2011).

Обучение проходит в формате как первичного обучения для кандидатов в эксперты (72 часа), так и дополнительного обучения для сертифицированных экспертов по сертификации продукции (12 часов).

Информация о сроках и стоимости обучения по конкретным техническим регламентам размещена на сайте ОАО «ВНИИС» (www. vniis.ru).
Телефоны для справок: (499) 253 01 44, 253 33 82, 253 04 46.

НА БАЗЕ ВНИИСа РАБОТАЮТ ДВА ДИССЕРТАЦИОННЫХ СОВЕТА

Диссертационный Совет по специальности 05.02.23 «Стандартизация и управление качеством продукции».

Принимает к защите диссертации на соискание ученой степени кандидата и доктора технических наук.

Диссертационный Совет по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности в том числе «Стандартизация и управление качеством продукции»).

Принимает к защите диссертации на соискание ученой степени кандидата и доктора экономических наук.

Диссертационные советы принимают к предварительному рассмотрению диссертации, отвечающие требованиям, предусмотренным пунктом 8 Положения о порядке присуждения ученых степеней (утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 30.01.2002 № 74)

Контакты:

тел. (499) 253 04 46, E-mail: study@gost.ru

Заведующая аспирантурой Сафонова Ольга Рафаиловна

НОВЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ УСТАНАВЛИВАЕТ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ АУДИТОВ СМК И СЭМ

Ю.В. ДРУЖИНИНА, Л.В. СЕРГЕЕВ (ОАО «ВНИИС»)

Описаны требования нового российского стандарта ГОСТ Р 54318-2011 по установлению продолжительности аудитов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента организаций разной величины и степени сложности, занятых в различных сферах деятельности. Стандарт предназначен для применения органами по сертификации, органами по аккредитации, а также организациями, претендующими на получение сертификатов соответствия систем менеджмента, и организациями - держателями таких сертификатов.

🥏 Ключевые слова: стандарт, сертификация, система менеджмента, аудит, аккредитация.

The authors discuss the requirements of a new Russian standard GOST R 54318-2011 which specifies the duration of quality and environmental management system audits for organizations of various sizes and degrees of complexity, involved in different areas of business. The standard is intended for certification bodies, accreditation bodies as well as organizations seeking certificates of conformity for their management systems and holders of such certificates.

Skey words: standard, certification, management system, audit, accreditation.

С 1 января 2012 года введен в действие национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54318-2011 «Порядок определения продолжительности сертификации систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента. Общие требования».

Настоящий стандарт имеет своей целью введение единообразного подхода органов по сертификации к применению ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021:2008 «Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента» в части, касающейся требований к установлению времени, которое необходимо для планирования, а также полного и результативного завершения аудита системы менеджмента организации-заказчика. Он предназначен для органов по сертификации в отношении аудита и сертификации систем менеджмента качества (СМК) и систем экологического менеджмента (СЭМ), органов по аккредитации, а также организаций, как претендующих на получение сертификатов соответствия систем менеджмента, так и уже являющихся держателями таких сертификатов.

Стандарт ГОСТ Р 54318-2011 базируется на положениях документа MD 5:2009 (Обязательный документ, касающийся продолжительности аудитов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Международного форума по аккредитации (МФА) – International Accreditation Forum (IAF).

МФА реализует программы аккредитации органов, предоставляющих услуги по оценке соот-

ветствия, и такая аккредитация способствует торговле и сокращает потребность в повторной сертификации.

Аккредитация также снижает риск, которому подвергаются компании и их потребители, гарантируя, что аккредитованный орган по оценке соответствия (ООС) правомочен выполнять порученную ему деятельность в рамках своей области аккредитации. Органы по аккредитации, являющиеся членами МФА, и аккредитованные ими ООС должны выполнять положения соответствующих международных стандартов и обязательных документов МФА для применения стандартов требований к системам менеджмента.

Необходимость разработки документа, гармонизированного с IAF MD 5:2009, и принятия его в качестве российского национального стандарта была обусловлена следующими обстоятельствами:

отсутствием на национальном уровне нормативного документа, который устанавливал бы единые требования к продолжительности аудитов СМК и СЭМ с учетом основных характеристик организаций, влияющих на продолжительность аудита;

назревшей потребностью в гармонизации требований к аккредитованным российским органам по сертификации систем менеджмента с требованиями, применяемыми в своей деятельности зарубежными органами, в том числе работающими в России.

Рассматриваемый стандарт содержит методические указания, помогающие ООС в выработке собственных документированных процедур

определения времени, необходимого для проверки организаций-заказчиков разной величины и степени сложности, занятых в различных сферах деятельности. Предполагается, что это приведет к согласованности сроков проведения аудитов между разными ООС, а также между аналогичными заказчиками одного и того же ООС.

В новый российский стандарт включены требования к продолжительности всех этапов цикла сертификации СМК и СЭМ: двух этапов сертификационного аудита, инспекционных проверок и ресертификационного аудита, как это установлено в стандарте ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-2008.

Продолжительность аудита включает в себя время, которое аудиторы проводят непосредственно в проверяемой организации, и время, затраченное на работу вне ее – планирование работ, анализ документации, общение с персоналом заказчика, составление заключительных отчетов. Расчет базовой продолжительности аудита (в аудитоднях) основан на представленных в приложениях к ГОСТ Р 54318-2011 таблицах (А.1 для СМК и Б.1 для СЭМ).

В стандарте приведены нормы процентного соотношения времени аудита, проводимого «на месте», и времени, потраченного на работу вне организации-заказчика. Однако, эти нормы не устанавливают минимальных или максимальных значений продолжительности аудитов.

Продолжительность проведения аудита зависит от разных причин. Это и численность персонала проверяемой организации, и другие факторы, рассматриваемые в разделе 6 стандарта. Базовое значение продолжительности аудита может корректироваться с учетом факторов, относящихся к заказчику, путем применения коэффициентов, увеличивающих или уменьшающих базовое значение. К сожалению, в документе IAF MD 5:2009, а следовательно и в российском национальном стандарте не представлены конкретные методы установления значений таких коэффициентов, а также не ясно, как учитывать одновременное влияние нескольких факторов. Поэтому корректирующие коэффициенты должны устанавливаться органом по сертификации во внутренней документированной процедуре, разрабатываемой в соответствии с ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021:2008 (п. 9.1.4).

Практика взаимодействия Органа по сертификации систем менеджмента ОАО «ВНИИС» с зарубежными органами по сертификации, с которыми заключены соглашения о признании результатов аудитов (SGS, TÜV, DAS), показывает, что корректирующие коэффициенты устанавливаются согласно внутренним процедурам соответствующих аккредитующих органов, входящих в МФА. Исходя из этой практики, можно рекомендовать не более чем 20%-ное уменьшение продолжительности первоначального аудита при наличии одного или нескольких факторов, сокращающих продолжительность аудитов (п. 6.2 ГОСТ Р 54318-2011).

Что касается продолжительности аудитов СЭМ, то она определяется на основе фактической численности персонала организации, а также характера, количества и классов сложности ее экологических аспектов. Взаимосвязь между фактической численностью персонала, классами сложности и продолжительностью аудита для пяти установленных основных классов сложности экологических аспектов организации с точки зрения их характера и значимости представлена в таблице Б.1 стандарта ГОСТ Р 54318-2011.

Существенно новым в данном стандарте является то, что он допускает применение дистанционной проверки с помощью таких методов, как проведение телеконференций, интерактивное взаимодействие или проверка функционирования процессов системы менеджмента заказчика с использованием интернета или корпоративной сети.

Продолжительность дистанционной проверки может входить в общую продолжительность аудита на месте, но она не должна составлять более 50% общих трудозатрат аудиторов на проведение последней. При этом если мероприятия, связанные с дистанционной проверкой, составляют более 30% времени, отведенного на проведение аудита на месте, орган по сертификации должен иметь документально оформленное обоснование такой продолжительности дистанционного аудита. Это обоснование может быть принято или оспорено соответствующим органом по аккредитации при надзорном аудите органа по сертификации.

В разделах 7 и 8 нового стандарта кратко изложен подход к определению продолжительности сертификации СМК и СЭМ для организаций, имеющих несколько производственных площадок, в том числе временных. Методика определения представительных выборок при проведении аудитов и сертификации в таких организациях описана в IAF 1:2007 (Обязательный документ МФА для проведения сертификации систем менеджмента организаций с несколькими производственными площадками на основе представительной выборки).

В соответствии с программой национальной стандартизации на 2012 год, ОАО «ВНИИС» ведет разработку национального стандарта Российской Федерации, основанного на положениях данного документа.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. *Ребрин Ю.И*. Стандартизация в системе управления качеством // Управление качеством: учебное пособие. ~ Таганрог: издательство ТРТУ, 2004.
- 2. *Качалов В.А.* Системы менеджмента качества. ISO 9001:2008 в комментариях и задачах. М.: ИздАт, 2011. Т. 1, Т. 2.
- 3. Сергеев Л.В., Дружинина Ю.В. Новые требования ИСО/МЭК к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента. Особенности перехода // Сертификация. 2008. № 2.

ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ СТАНДАРТОВ ЭНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТА И ПОДГОТОВКА К ПРИМЕНЕНИЮ ИСО 50001

А.А. ОСАДЧИЕВ, Е.В. ФАДЕЕВА (Компания Det Norske Veritas)

Даны основные характеристики энергоэффективного предприятия, перечислены условия его успешного функционирования. Энергоменеджмент рассмотрен с позиций системного подхода, лежащего в основе соответствующих стандартов. Проанализирован опыт внедрения систем энергоменеджмента на ряде предприятий с использованием специально разработанного инструментария, включая ряд методик.

\$\(\) Ключевые слова: энергосбережение, энергоэффективность, энергоменеджмент, стандарты на системы энергоменеджмента, внедрение систем энергоменеджмента.

The authors provide the basic performances of an energy-efficient company, specify the conditions for its successful operation. Energy management is viewed in terms of system approach underlying relevant standards. The implementation of energy management systems by some factories using specially developed tools and techniques is reviewed.

They words: Energy saving, energy efficiency, energy management, energy management system standards, energy management system implementation.

Современная экономика характеризуется высоким уровнем энергоэффективности. Так, для российской экономики поставлена цель снизить к 2020 году энергоемкость валового внутреннего продукта не менее чем на 40% по сравнению с 2007 годом*. Возрастающие требования потребителей к стоимости и качеству продукции и услуг, а также требования собственников предприятий к менеджменту сводятся в значительной степени и к повышению их энергоэффективности.

Основой успешного функционирования энергоэффективного предприятия являются два фактора: технический (надлежащее оборудование, технологии и инфраструктура) и управленческий (рациональный менеджмент). Эти два фактора определяют экономический результат деятельности предприятия и его инвестиционную привлекательность.

Проблема решения энергетических проблем характерна не только для России, но и для других регионов с холодным климатом. Так, в скандинавских странах планируемое на ближайшее десятилетие повышение уровня энергоэффективности за счет инвестиций в технику и технологию сравнимо с повышением уровня энергоэффективности в результате мероприятий, связанных с внедрением систем энергоменеджмента [1].

Основная идея заключается в последовательном применении к энергоменеджменту системного под-

хода, лежащего в основе хорошо известных стандартов ИСО 9001, ИСО 14001 и др. Преимущества внедрения такого подхода в рассматриваемой сфере деятельности следующие:

возможность анализа всех аспектов, влияющих на энергоэффективность, а также на постоянное улучшение;

четкая определенность связанных с энергоменеджментом бизнес-процессов, что делает их легко проверяемыми со стороны и внутренних, и внешних аудиторов, включая возможность сертификации;

непрерывность и планируемость процесса энергоменеджмента, имеющего определенные параметры для сравнения (базовые линии) достигнутых результатов и документированные энергоцели.

Следует также обратить внимание на возможность сокращения расходов на энергосберегающие мероприятия. Внедрение инноваций ведет к снижению энергопотребления, а следовательно, к уменьшению выбросов углерода в атмосферу. Здесь следует заметить, что положениями Киотского протокола [2] предусмотрено финансирование мер по снижению этих выбросов, и обычно предприятия, имеющие компетентное руководство и развитую систему менеджмента, такую возможность не упускают.

Таким образом, существуют три потенциальных источника для компенсации расходов на модернизацию основных фондов: снижение энергопотребления за счет технической модернизации, снижение энергопотребления в результате улучшения

^{*} Указ Президента Российской Федерации от 04.06.2008 № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики».

энергоменеджмента и дополнительное финансирование, связанное с киотским проектом.

Как было сказано выше, повышение уровня энергоэффективности – проблема не только техническая, но и управленческая. Помочь решить ее именно в управленческом ключе призваны стандарты в области энергоменеджмента. В создании таких документов принимают активное участие как национальные, так и международные организации по стандартизации.

Наличие системы энергоменеджмента позволяет любой организации оптимизировать затраты на энергоресурсы. Некоторые компании давно внедрили такие системы, однако европейские национальные комитеты по стандартизации разработали национальные стандарты в данной области только на рубеже 2000-х годов. И практика показала эффективность этих стандартов.

Ориентация на внедрение систем энергоменеджмента значительно возросла после издания в 2009 году европейского стандарта EN 16001 и утверждения в 2011 году международного стандарта ИСО 50001.

Стандарт ИСО 50001:2011 «Системы энергоменеджмента. Требования с руководством по применению» принят в июне 2011 года. Существенным эффектом от его внедрения является экономия финансовых средств за счет снижения энергопотребления. В Евросоюзе возможный размер такого снижения составляет 25-28% к 2020 году по сравнению с базовой линией [3], при этом планируется, что к этому сроку объем выброса парниковых газов будет сокращен почти на 1 млрд тонн, а рост потребности в энергоресурсах будет «заморожен».

Стандарт ИСО 50001:2011 предназначен для создания систем энергоменеджмента, а также для их сертификации. Его появление дало предприятиям инструмент для оценки, анализа и верификации результатов управленческой деятельности в области энергопотребления. Данный документ в значительной степени совпадает с EN 16001:2009, но по сравнению с ним содержит дополнительные требования, которые касаются таких аспектов, как назначение представителя руководства по энергоменеджменту, идентификация энергетических характеристик организации, чие плана деятельности организации в области управления энергоресурсами, наличие процедур закупки оборудования и энергоресурсов. В ближайшей перспективе ИСО 50001:2011 заменит как EN 16001:2009, так и североамериканский стандарт ANSI MSE 2000:2008.

Структура требований ИСО 50001:2011 аналогична структуре требований ИСО 9001:2008, ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001:2007. Таким образом, появляется возможность создания интегрированной системы менеджмента, поскольку к внутренним аудитам, анализу со стороны руководства, корректирующим и предупреждающим действиям, управлению документами и записями и т.д. применимы общие процедуры. При этом требования стандартов сформулированы как предписывающие

то, что должно быть сделано, но не определяющие конкретного плана действий, поэтому организация может сама устанавливать планы и процедуры исходя из собственных возможностей, потребностей и целей.

Стандарт основан на методологии PDCA (Plan – Do – Check – Act)*. На этапе планирования предполагается идентификация основных характеристик энергопотребления предприятия, базовой линии (энергопотребление в случае отсутствия системных воздействий, направленных на энергоэффективность и энергосбережение); основных показателей, характеризующих энергоэффективность; законодательных и иных требований; целевых показателей.

Основная идея внедрения ИСО 50001:2011 состоит в том, что внедряется не программа мероприятий, а система менеджмента с механизмами проведения мониторинга, анализа, корректирующих действий.

Ключевыми элементами стандарта являются:

энергополитика, разрабатываемая руководством организации;

цели и задачи в области энергоменеджмента, а также планы их реализации;

обеспечение ресурсами;

наделение соответствующими полномочиями представителя руководства и группы сотрудников организации, ответственных за внедрение системы энергоменеджмента;

периодический энергоанализ организации;

определение базовой (базовых) линии (линий) энергопотребления;

установление индикаторов энергоэффективности, которые разработаны для конкретной организации и позволяют, в совокупности с базовой линией, оценить изменения в энергопотреблении;

процедуры контроля технологических операций в части существенного энергопотребления;

измерения и документирование в области энергоменджмента;

периодический анализ системы энергоменеджмента со стороны руководства организации.

Выполнение требований стандарта ИСО 50001:2011 позволяют организациям:

обеспечить прозрачность и объективность оценки эффективности энергопотребления;

получить максимальный эффект управления энергопотреблением при минимальных затратах ресурсов, в первую очередь финансовых;

повысить конкурентоспособность продукции и услуг;

увеличить капитализацию активов организации.

Энергоменеджмент основан на внедрении как технологических, так и системных мероприятий, и практика показывает, что в случае проведения только технологических мероприятий может быть потеряна примерно половина возможностей по сохранению энергоресурсов.

В компании Det Norske Veritas на основе более чем десятилетнего опыта работы в области внед-

^{*} Планируй – выполняй – проверяй – действуй.

рения в организациях систем энергоменеджмента разработаны следующие инструменты:

методика рейтинговой оценки состояния системы энергоменеджмента;

методика внедрения системы энергоменеджмента; методика обучения сотрудников навыкам, необходимым для внедрения и поддержания системы энергоменеджмента в рабочем состоянии.

Методика рейтинговой оценки состояния системы энергоменеджмента организации. Системный подход к менеджменту подразумевает применение соответствующего стандарта. Однако в организациях внедрение стандарта может быть осуществлено с разной степенью глубины. Рейтинговая методика позволяет проводить сравнительную оценку однотипных систем менеджмента в разных организациях.

Разработка рейтинговых методик базируется на следующих принципах:

гарантия высокого уровня беспристрастности и объективности;

облегченное целеполагание:

сравнительный анализ составляющих частей системы менеджмента одной организации, возможность сравнения систем менеджмента разных организаций;

подход, более глубокий, чем просто оценка соответствия требованиям стандарта, как результат – получение количественной оценки внедрения конкретной системы менеджмента.

Описываемая методика предполагает три уровня глубины анализа системы энергоменеджмента. Первый уровень предусматривает количественную оценку соответствия требованиям стандарта. Второй и третий уровни позволяют учитывать дополнительные аспекты, что значительно повыша-

ет эффективность оценки по сравнению с оценкой простого соответствия требованиям. Ниже приведен примерный перечень таких аспектов, составленный на основе опыта работы преимущественно в странах северной Европы.

1. Ответственность руководства:

глубина и качество проведения периодического анализа системы;

обоснованность технических решений;

учет ключевых показателей энергоэффективности; учет поведенческих аспектов персонала;

распределение полномочий и ответственности в рабочей группе.

2. Энергопланирование:

средства моделирования процессов; качество измерений и мониторинга;

качество и полнота источников данных.

3. Внедрение и функционирование системы: компетентность, обучение и осведомленность персонала (вовлеченность менеджмента, взаимодействие между подразделениями, человеческий фактор);

поддержание связей (анализ информационных возможностей, формат информирования, структура средств связи);

документирование (глубина проработки документов, метод управления документооборотом);

операционный контроль (степень регламентации операционного контроля, методы совершенствования технологического менеджмента);

проектирование (качество проектирования);

закупки (гибкость процедур закупок в отношении обеспечения сроков поставок для основных технологических процессов, степень соответствия процедур закупок требованиям перспективных технологий).

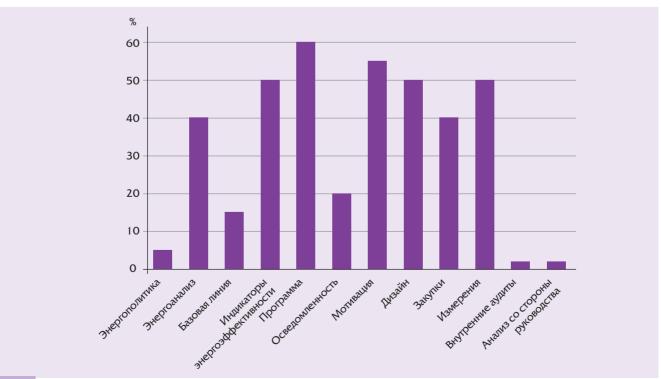


Рис. 1. Пример обследования системы энергоменеджмента на основе методики рейтинговой оценки

4. Проверки:

степень компетентности аудиторов; степень эффективности аудитов.

5. Интеграция систем менеджмента:

учет общих элементов систем менеджмента; общая стратегия;

интеграция средств информирования; интеграция процедур.

Методика внедрения системы энергоменеджмента. Опыт внедрения рассматриваемых систем на основе стандартов EN 16001:2009 и ИСО 50001:2011 подтверждает эффективность планирования этой работы в виде сетевых графиков выполнения определенных мероприятий в рамках основных этапов внедрения (табл. 1).

Состав мероприятий, приведенный в табл. 1, носит гибкий характер и может меняться в зависи-

мости от специфики организации. Это могут быть, например, следующие мероприятия:

формирование организационной структуры системы энергоменеджмента;

анализ существующей системы энергоменеджмента;

обучение:

руководителей организации и ее подразделений требованиям ИСО 50001:2011;

членов команды по разработке и внедрению системы требованиям ИСО 50001:2011 и методологии ее создания;

разработка концептуальной модели системы энергоменеджмента организации;

разработка плана мероприятий по повышению эффективности существующей системы энергоменеджмента;

Таблица 1

Основные этапы внедрения системы энергоменеджмента

Этап	Мероприятия				
1. Подготовительный этап	1.1. Подготовка бизнес-плана				
внедрения	1.2. Гарантирование ответственности руководства за внедрение				
	1.3. Утверждение состава группы сотрудников, ответственных за внедрение				
	1.4. Изучение роли документов и записей, основ построения системы				
2. Энергопланирование	2.1. Сбор энергоданных				
	2.2. Управление записями и анализ энергоданных				
	2.3. Формулировка энергетической базовой линии и определение индикаторов энерго- эффективности				
	2.4. Идентификация законодательных и иных требований				
	2.5. Определение существенных способов использования энергии				
	2.6. Определение возможностей повышения уровня энергоэффективности				
	2.7. Определение приоритетных возможностей повышения уровня энергоэффективности				
	2.8. Определение энергоцелей				
	2.9. Определение энергозадач				
	2.10. Разработка планов действий				
3. Проверка выполнения	3.1. Проверка текущего состояния выполнения мероприятий этапов 1 и 2				
мероприятий двух пер- вых этапов. Запуск сис-	3.2. Проверка достаточности выделенных ресурсов				
темы	3.3. Идентификация возникших проблем				
	3.4. Проверка внутренних каналов информирования				
4. Менеджмент текущего	4.1. Менеджмент и контроль информации				
состояния системы	4.2. Введение мер операционного контроля				
	4.3. Гарантирование компетенции персонала				
	4.4. Гарантирование информирования персонала				
	4.5. Составление спецификаций закупок				
	4.6. Включение энергетических требований в процедуры закупок				
	4.7. Включение энергетических требований в проектирование				
	4.8. Внутреннее информирование				
	4.9. Принятие решения о внешнем информировании				
5. Проверка системы	5.1. Мониторинг, измерения и анализ ключевых характеристик				
	5.2. Поверка измерительного оборудования				
	5.3. Оценка законодательных и иных требований				
	5.4. Планирование и проведение внутренних аудитов				
	5.5. Анализ корректирующих и предупреждающих действий				
	5.6. Поиск свидетельств корректного функционирования системы				
Поддержание системы в	6.1. Сбор информации для анализа со стороны руководства				
рабочем состоянии и ее	6.2. Проведение анализа со стороны руководства				
совершенствование	6.3. Гарантирование непрерывного совершенствования				

Производственный сектор	Страна	Вид работы
Производство стали	Германия	Консалтинг
Производство бумаги	Германия	Аудит
Производство питания для животных	Германия	Анализ возможностей
Управление оборудованием	Австрия	Аудит
Производство энергии	Китай	Анализ возможностей
Химическое производство	Германия	Консалтинг
Нефтехимическое производство	Бельгия	Анализ возможностей

Таблица 3

Компания	Продукция	Стоимость энергопотреб-	Экономия,%		
Киньшмол		ления, тыс. долл/ в год	электроэнергии	тепла	воды
MAN Diesel	Силовые агрегаты для судов	1200	6	18	21
De danske Spiritfabrikker A/S	Спирт	700	5	29	25
Karl Molin Stallkonstruktioner A/S	Металлоконструкции	50	23	39	-

определение перечня документов системы, составление плана-графика разработки документированных процедур;

завершение подготовки основных документов;

корректировка должностных инструкций ответственных специалистов в части, касающейся системы энергоменеджмента;

согласование перечня необходимых дополнительных документов;

разработка дополнительных документов;

ознакомление персонала с документацией системы и его обучение работе в условиях ее функционирования;

издание приказа о запуске системы, апробация ее документации, реализация бизнес-процессов в соответствии с документированными процедурами.

анализ системы, выявление несоответствий, внесение изменений в документацию и корректировка системы;

мониторинг эффекта от внедрения системы;

проведение предсертификационного аудита, выявление несоответствий.

сертификация.

Методика обучения сотрудников необходимым навыкам. Основой методики является подход, состоящий из семи частей:

стартовые мероприятия;

энергопланирование;

ранжирование возможностей повышения уровня энергэффективности, установление энергоцелей и мероприятий по их внедрению;

энергоанализ;

мероприятия по поддержанию и совершенствованию системы энергоменеджмента;

проверки;

анализ со стороны руководства.

Для каждой из перечисленных частей подготовлены подробные методические материалы, включающие в себя презентации, руководства для практических занятий и контрольные задания.

Разработаны программы курсов «Требования стандарта ИСО 50001:2011 и методология внедрения в организации системы энергоменеджмента» и «Требования стандарта ИСО 50001:2011 и методология внутренних аудитов систем энергоменеджмента в организации». Эти программы ориентированы на специалистов, которые будут непосредственно участвовать в проектах по внедрению данных систем, а также для внутренних аудиторов. Для слушателей курсов подготовлен комплекс методических материалов, разработанных на основе опыта внедрения и сертификации систем менеджмента на ряде энергетических и других сложных промышленных объектов России. Методы обучения: лекции, групповые и индивидуальные практические работы.

Используя описанные выше методики, компания Det Norske Veritas выполнила ряд проектов по внедрению систем энергоменеджмента (табл. 2). И практика показала, что уже через год после внедрения в компании системы энергоменеджмента потребление энергии в ней значительно сокращается (табл. 3).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. *McKinsey*, Pathways to an energy and carbon efficient Russia, 2009, www.mckinsey.com/en/Client_Service/Sustainability/Latest_thinking/~/media/McKinsey/dotcom/client_service/Sustainability/cost%20curve%20PDFs/russian_cost curve summary english.ashx
 - 2. Eurostat (2007). http://epp.eurostat.ec.europa.eu
- 3. *Киотский* протокол. Дополнение к Рамочной конвенции ООН об изменении климата / Энциклопедия Кругосвет. Электрон. дан. Универсальная научнопопулярная онлайн-энциклопедия, 2005. Режим доступа: http://www.krugosvet.ru, свободный. Загл. с экрана.
- 4. *Хохлявин С.А*. ИСО 50001 и другие стандарты главный инструмент при реализации энергоменеджмента // Сертификация. 20010. № 4.

ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ EFQM НА НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ

В.И. БУСЫРЕВ (ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»)

Представлен опыт применения Модели EFQM на нефтеперерабатывающем заводе «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез». Приведен поэтапный анализ внедрения передовых практик менеджмента, что позволило предприятию выйти в финал европейского конкурса. Особое внимание уделено работе в области качества, экологии, охраны труда и социальной ответственности. Дано краткое описание Модели EFQM.

Плючевые слова: совершенство, Модель ЕГОМ, конкурс, подходы, результаты, стратегия.

The author describes how LUKOIL-Permnefteorgsintez refinery applies the EFQM Model. He demonstrates a stepwise analysis of advanced management practices which allowed the refinery to become a finalist in the European competition. Special emphasis is laid on quality, environment, occupational safety and social responsibility efforts. A brief description of the EFQM Model is provided.

Tkey words: excellence, EFQM Model, competition, approaches, results, strategy.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» – один из крупнейших нефтеперерабатывающих заводов России, который по многим показателям уверенно занимает лидирующие позиции в отрасли. Предприятие перерабатывает около 13 млн тонн нефти в год. Глубина переработки достигает 93%. Сырьем для производства продукции служит западносибирская нефть (55%) и нефть северных месторождений Пермского края.

Первые тонны товарной продукции были получены на нашем предприятии (тогда – Пермский нефтеперерабатывающий завод) в ноябре 1958 года. С 1991 года предприятие работает в составе ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ».

С 1993 года при поддержке нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» на заводе идет масштабная реконструкция, в результате которой построено и реконструировано более пятидесяти объектов. Осуществив глубокую модернизацию производства, завод сталодним из самых высокотехнологичных нефтеперерабатывающих предприятий страны.

Ассортимент продукции, выпускаемой ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», включает в себя более ста наименований. Это автомобильные бензины, реактивное топливо, дизельное топливо, базовые, моторные, трансмиссионные и турбинные масла, мазуты, парафины, дорожные и кровельные битумы, серная кислота, ароматический углеводород, охлаждающие жидкости и др. Вся продукция соответствует европейским стандартам качества и экологической безопасности, поставляется во все регионы России и на многие зарубежные рынки, где пользуется устойчивым спросом.

Успехи ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» были отмечены на региональном, национальном и международном уровне. Предприятие являет-

ся лауреатом премии Правительства Российской Федерации в области качества (2002 г.) и национальной экологической премии «ЭкоМир» (2009 и 2011 гг.), неоднократным победителем региональных конкурсов «Лидер управления Прикамья» и «Промышленный лидер Прикамья». Особо следует отметить, что в 2011 году завод стал финалистом европейского конкурса, который проводится под эгидой Европейского фонда менеджмента качества (European Foundation for Quality Management ~ EFQM).

Модель EFQM (Модель делового совершенства) определяет критерии, которым должна соответствовать совершенная организация, и методику оценки соответствия этим критериям с целью выявления сильных и слабых сторон деятельности организации, определения возможностей, направлений и методов ее совершенствования. В основу Модели EFQM положены фундаментальные принципы, следуя которым организация может стать успешной. Концептуальной основой Модели EFQM 2010 года являются: фокус на стратегию, устойчивое развитие, креативность и инновации.

Структурно Модель EFQM состоит из двух групп критериев (см. рисунок). Критерии первой группы – «Возможности» – характеризуют, как организация добивается результатов, критерии второй группы – «Результаты» – показывают, что достигнуто. Для каждого критерия определена его весомость в общей оценке, выраженная в процентах.

Инновации, креативность, изучение лучших практик лежат в основе деятельности совершенной организации и служат повышению «Возможностей», что впоследствии ведет к улучшению «Результатов».

Модель EFQM получила широкое признание не только в Европе, но и во всем мире. Так, на Форуме

Модель EFQM



EFQM, который проходил в октябре 2011 года в г. Мюнхене (Германия), присутствовали делегации из 35 стран, представлявших все континенты планеты.

Применение Модели EFQM помогает организациям, независимо от характера их деятельности, всесторонне оценить и сравнить себя с идеалом (совершенной организацией), понять свои сильные стороны и определить направления для дальнейших улучшений.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» применяет Модель EFQM в качестве инструмента совершенствования своей деятельности с 2001 года. Эта модель привлекла нас своей универсальностью, высокой планкой требований как основы целеполагания, наличием методики, позволяющей проводить количественную оценку деятельности и сравнение с другими организациями.

В 2001 году мы впервые провели самооценку по критериям Модели EFQM, что позволило определить несколько направлений для совершенствования. Понимая, что это – наш первый опыт и результаты самооценки не могут быть в полной мере убедительными и объективными, мы решили в 2002 году провести внешнюю оценку, приняв участие в конкурсе на соискание премии Правительства Российской Федерации в области качества, модель которой основана на Модели EFQM.

В ходе подготовки к конкурсу был реализован целый ряд мероприятий в выбранных направлениях для совершенствования. В результате ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» стало лауреатом конкурса и было удостоено специального приза Правительства РФ.

Достигнутые результаты и победа в конкурсе на соискание правительственной премии в области качества убедили нас в эффективности применения Модели EFQM как инструмента улучшения деятельности. Заключение команды экспертов, полученное по итогам проведенного в рамках конкурса обследования нашего завода, послужило основой для планирования дальнейших действий по совершенствованию менедж-

мента. Воодушевленные победой, мы решили сравнить себя с успешными европейскими организациями и направили заявку с соответствующими документами на участие в конкурсе EFQM 2004 года.

Результат оказался скромнее, чем мы ожидали – во второй тур конкурса, предусматривающий визит асессоров на предприятие, мы не прошли. Требования EFQM оказались значительно жестче, чем требования в рамках критериев российской национальной премии.

Тем не менее руководство завода по-прежнему стремилось сравнить свое предприятие с «европейцами», и в 2005 году мы направили заявку на внешнюю оценку по Модели EFQM через Всероссийскую организацию качества, которая является национальным партнером EFQM, причем ее специалисты прошли подготовку по программе асессоров EFQM.

Результатом проведенной оценки стало вручение предприятию сертификата EFQM «Признанное совершенство – 4 звезды». Таким образом, первое признание в Европе было получено – мы встали на нижнюю ступень пьедестала и, не оставляя амбиций, стремились равняться на тех, кто стоит выше. К сожалению, на тот момент из российских организаций выше никого не было.

Изучив обозначенные экспертами области для улучшений и проведя большую работу по реализации данных ими рекомендаций, предприятие подало заявку на участие в конкурсе EFQM 2008 года. Прибывшая на завод группа асессоров из шести стран в течение пяти дней обследовала предприятие, проведя собеседования более чем с 200 сотрудниками и руководителями всех уровней. В результате мы получили экспертный отчет, в котором были отмечены наши сильные стороны и направления возможных улучшений. Оценка, которую выставили асессоры (550 баллов), позволила нам подняться еще на одну ступень признания - завод был удостоен сертификата EFQM «Признанное совершенство – 5 звезд». Полученный экспертный отчет послужил

основой для составления плана мероприятий по улучшению деятельности на ближайшие два года.

Очередную заявку на европейский конкурс ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» направило в 2010 году. В мае 2011 года международная группа асессоров провела обследование предприятия. Посетив промышленные и социальные объекты, беседуя с топ-менеджерами и руководителями структурных подразделений, а также с рядовыми работниками, авторитетные зарубежные специалисты выяснили, насколько далеко нам удалось продвинуться в стремлении стать совершенной организацией, в освоении современных форм ведения бизнеса.

Результат – мы набрали 600 баллов и вошли в число финалистов конкурса EFQM 2011 года.

В экспертном отчете было отмечено, что за последнее время на предприятии были приняты и реализованы многочисленные инновационные решения, направленные на выполнение современных технологических, законодательных и экономических требований; в трудовом коллективе присутствует «дух семьи», каждый член которой имеет равные возможности для самореализации и карьерного роста. Достойная зарплата, содействие в приобретении жилья, поддержка материнства, медицинское обслуживание и страхование, молодежные программы, забота о ветеранах и другие направления обширного социального пакета, предоставляемого сотрудникам предприятия, являются, по мнению зарубежных специалистов, наглядным примером для подражания.

Большое впечатление на членов группы асессоров произвело посещение социальных объектов, в развитие которых вкладываются не только денежные средства, но и душевное тепло работников завода, – это спортивный комплекс имени В.П. Сухарева (бывшего генерального директора завода, проработавшего на нем более 40 лет), дворец культуры им. Ю.А. Гагарина, православный храм в селе Нижние Муллы.

Церемония награждения ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» (и других финалистов конкурса) состоялась в октябре 2011 года на мюнхенском Форуме EFQM.

Что же способствовало достижению успеха? Применение каких подходов позволило нашему предприятию подняться на столь высокую ступень европейского признания?

Прежде всего – это наличие команды лидеров, умеющих определять и ставить перед коллективом амбициозные цели. В экспертном отчете асессоров отмечено, что генеральный директор, возглавляющий завод с 2003 года, является движущей силой многих важных изменений и усовершенствований в отношении модернизации и автоматизации. Он опирается на сильную, болеющую за дело команду топ-менеджеров. Рядовые работники предприятия испытывают большое уважение и доверие к его руководству, а все вместе – и персонал, и руководители

- демонстрируют глубокую преданность своему заводу и гордость за то, что они трудятся на нем.

Еще одним важным фактором успеха является наличие долгосрочной стратегии, которая изложена в Комплексной программе развития ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» на десятилетний период. В качестве приоритетных направлений стратегического развития определены: устойчивое инновационное развитие, ответственность перед обществом и будущим поколением, качество трудовой занятости.

Стать лучшим нефтеперерабатывающим заводом в России и одним из лучших в Европе – такова наша главная стратегическая цель.

Первостепенный фактор достижения успеха и главная ценность предприятия – его сотрудники. Завод является предпочтительным работодателем в регионе благодаря, в числе прочего, и тем преимуществам в социальной сфере, которые получают его сотрудники. Это способствует привлечению к работе лучших, наиболее квалифицированных специалистов.

Успех ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» на рынках, высокая конкурентоспособность его продукции обусловлены также тем, что на заводе непрерывно идет работа по внедрению новейших технологий нефтепереработки, строительству современных производств, модернизации оборудования и автоматизации производственного процесса. По уровню технологического совершенства предприятие является лидером среди нефтеперерабатывающих заводов не только в компании «ЛУКОЙЛ», но и в стране в целом.

Примеры реализации наиболее крупных технологических проектов:

2004 год – пуск в эксплуатацию первого в России комплекса глубокой переработки нефти в составе 20 технологических объектов, позволившего выпускать дизельное топливо с ультранизким содержанием серы на уровне европейских стандартов класса Евро-5;

2007 год – пуск в эксплуатацию установки изомеризации парафиновых углеводородов, что позволило предприятию начать выпуск автомобильных бензинов премиум-класса с улучшенными экологическими и эксплуатационными характеристиками по стандартам класса Евро-4;

2008 год – пуск в эксплуатацию терминала фасованных смазочных масел с автоматическими линиями фасовки, что позволило предприятию стать крупнейшим в России производителем этой продукции.

Забота об окружающей среде – одно из приоритетных направлений нашей деятельности. Цель экологической политики предприятия – производство экологически безопасной продукции по технологиям, приносящим наименьший вред окружающей среде и здоровью человека.

В процессе реконструкции на заводе построено несколько крупных современных природоохранных объектов, позволивших ему вой-

ти в десятку наиболее благополучных в экологическом отношении российских предприятий. Замена технологических печей позволила в несколько раз снизить объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и существенно уменьшить санитарную зону предприятия, а современные очистные сооружения, введенные в действие в 2010 году, обеспечивают высочайший уровень очистки сточных вод, что дало возможность сбрасывать их непосредственно в рыбохозяйственные водоемы, минуя городские очистные сооружения. Все образующиеся в процессе производства нефтесодержащие отходы утилизируются с помощью специального комплекса по переработке отходов, введенного в действие в 2009 году.

Продукция, выпускаемая ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», соответствует передовым европейским стандартам экологической безопасности.

Предприятие дорожит своим имиджем и реализует социально ответственную политику по отношению к обществу. Ежегодно в рамках соглашения об экономическом и социальном сотрудничестве между нефтяной компанией «ЛУКОЙЛ» и администрацией Пермского края наш завод финансирует строительство и ремонт социальных объектов как в столице региона, так и в его городах и поселках, поддерживает спортивные и общественные организации, учреждения культуры. Одним из таких значимых объектов социальной инфраструктуры является построенный на средства предприятия спортивный ком-

плекс в Индустриальном районе города Перми, в который входит ледовый дворец, футбольное поле с искусственным покрытием и легкоатлетический манеж. Третья, завершающая очередь спорткомплекса была введена в эксплуатацию в 2011 году.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что применение Модели EFQM для оценки и совершенствования своей деятельности, а также участие в европейских конкурсах дает нам возможность взглянуть на свою работу со стороны, сравнить себя с ведущими организациями Европы, изучить лучшую практику с тем, чтобы двигаться дальше к достижению главной стратегической цели.

Руководство и сотрудники ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» уверены – нам это по плечу!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. *Конти Т.* Самооценка в организациях / пер. с англ. И.Н. Рыбакова. М.: РИА «Стандарты и качество», 2000.
- 2. *Маслов Д.В.* От качества к совершенству. Полезная Модель EFQM. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.
- 3. *Гусаков Ю., Тавер Е.* Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России // Стандарты и качество. ~ 2005 . $\sim № 8$.
- 4. *Гусаков Ю.А.* Передовые модели менеджмента внедрение европейской методологии // Сертификация. 2011. №1.
- 5. *The EFQM Excelence Model* [Интернет-сайт Европейского фонда управления качеством (EFQM)]. Режим доступа: www.efqm.org. свободный. Загл. с экрана

В ПРОДОЛЖЕНИЕ ТЕМЫ

СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА – БОЛЕЕ 40 ЛЕТ

В феврале 1971 года в учебном комбинате нашего предприятия впервые было организовано обучение рабочих на специальных курсах. Так началось развитие системы подготовки персонала.

В настоящее время в Отделе оценки, развития и подготовки кадров создана современная методическая база, в систему непрерывного обучения вовлечены все сотрудники предприятия – от рабочих до менеджеров разного уровня. В задачи отдела помимо организации учебного процесса входят оценка персонала всех уровней, проведение мониторингов, работа с молодежью, кадровым резервом.

Чтобы не забывать о преемственности, в состав отдела гармонично вписан музей истории предприятия. Но главное, и прежде, и сегодня – это подготовка и повышение квалификации рабочих и специалистов.

Ежегодно обучение в той или иной форме проходит около 80% всех работников ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез». Только по основным рабочим профессиям разработано 50 программ обучения, не считая огромного количества программ краткосрочных профессиональных курсов. Наши специалисты обучаются в лучших учебных центрах страны и за рубежом, предприятие активно сотрудничает с пермскими вузами, организуя корпоративные группы по переподготовке специалистов.

Совместно с Пермским государственным техническим университетом организуются группы для желающих получить профильное высшее образование без отрыва от производства. Партнерами предприятия по обучению персонала являются также Французский институт нефти, Региональный

межотраслевой центр переподготовки кадров и Учебный центр «Нефтепереработчик». Здесь создана школа спасателей – единственная в нефтяной компании «ЛУКОЙЛ», имеющая лицензию на обучение бойцов нештатных аварийно-спасательных формирований.

учебном центре проходят обучение рабочие и специалисты не только ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», но и родспредприятий Лангепаса, Ухты, а также представители Казахстана. И это является признанием эффективности созданной системы подготовки персонала. Как и тот факт, что около 150 специалистов, ставших профессионалами на нашем предприятии, трудятся в центральном аппарате компании «ЛУКОЙЛ» и ее дочерних структурах как в России, так и в других странах.

«ЦЕПНАЯ РЕАКЦИЯ ДЕМИНГА» В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ ЮГРЫ

С.Ю. ВОЛЖЕНИНА (Департамент культуры Ханты-Мансийского автономного округа - Югры)

Описано внедрение инструментов менеджмента в практику работы учреждений культуры Ханты-Мансийского автономного округа - Югры. Проанализированы организация и проведение ряда отраслевых конкурсов в области качества. Дана оценка профессионального уровня как участников, так и экспертов конкурсов. Выявлены сильные и слабые стороны конкурсантов, намечены пути дальнейшего совершенствования. Бюджетное финансирование лидеров для участия в других проектах - отличительная особенность региональной политики в области менеджмента качества.

⇒Ключевые слова: учреждения культуры, инструменты менеджмента, конкурсы в области качества, самооценка, бюджетное финансирование.

The author describes the integration of management tools into the good practice of cultural institutions of the Khanty-Mansi Autonomous Area - Yugra. She reviews a number of sector-specific quality contests. The professional level of both contestants and assessors is estimated. The contestants' strengths and weaknesses are revealed, and areas for improvement specified. The regional policy in quality management features budgetary funding of leaders to get involved in other projects.

Skey words: cultural institutions, management tools, quality competitions, self-assessment, budgetary funding.

Есть несколько путей влияния на качество и результат работы коллектива, один из которых – внедрение механизмов менеджмента качества, а его главный тезис – уровень качества продукции и услуг определяется качеством менеджмента.

История использования менеджмента качества в сфере культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры вступила в новую фазу в 2006 году. Именно тогда региональная библиотека предложила муниципальным библиотекам опробовать в своей работе этот новый для них инструмент управления, который основывается на международных стандартах ИСО серии 9000 и к тому же наиболее адаптирован к социальной сфере.

На ежегодных семинарах-совещаниях, проводимых Государственной библиотекой Югры, директора библиотечных систем знакомились с опытом других библиотек по применению инструментов менеджмента качества. Десять сотрудников библиотек округа прошли обучение в рамках 80-часового семинара по подготовке менеджеров по качеству во ВНИИСе и получили соответствующие свидетельства, а трое обучались на базе Томского политехнического университета, где система менеджмента качества (СМК) функционировала уже несколько лет.

В ноябре 2007 года Департаментом культуры и искусства автономного округа был объявлен конкурс «Внутрибиблиотечные системы обеспечения качества деятельности и услуг», который позволил библиотекам оценить действующие СМК на основе предложенных критериев. Особенностью конкурса стало то, что он был одновременно и региональным, и отраслевым.

В основу конкурса была положена модель премии Правительства Российской Федерации в области качества, которая была адаптирована с учетом специфики библиотечной отрасли. Акцент при этом

был сделан на конкретные подходы к деятельности библиотек и показатели их результативности.

Библиотекам было предложено оценить свою работу только по шести критериям:

лидирующая роль руководства в обеспечении качества деятельности и услуг библиотеки;

политика и стратегия в области обеспечения качества деятельности и услуг библиотеки;

использование потенциала сотрудников и пользователей для обеспечения качества деятельности и услуг библиотеки;

удовлетворенность потребителей качеством деятельности и услуг библиотеки;

удовлетворенность сотрудников работой в библиотеке:

влияние библиотеки на общество.

Отчеты по самооценке представили в Технический секретариат конкурса четыре библиотечные системы – городов Сургута и Югорска, Сургутского и Советского районов. По итогам конкурса две из них были названы победителями.

Победителем первой степени, набравшим 413 баллов из 600 максимально возможных, стала Централизованная библиотечная система города Сургута.

Победителем второй степени с общим числом 309 баллов стала Сургутская районная центральная библиотека.

Две другие библиотеки получили звание дипломантов конкурса. Дипломантом с общим числом баллов 180 стала Межпоселенческая библиотека Советского района, дипломантом с общим числом баллов 174 – Централизованная библиотечная система города Югорска.

Следует отметить, что полученное победителем первой степени самое большое число баллов (413) в полтора раза меньше максимально возможного (600), при этом минимальная сумма бал-

лов (174) меньше суммы баллов победителя в два с лишним раза.

Общий вывод, который был сделан членами экспертного совета, заключался в том, что библиотеки находятся лишь на начальном этапе внедрения технологии менеджмента качества - об этом говорят наибольшая оценка по группе критериев «Возможности» и низкие показатели по группе критериев «Результаты». То есть не все имеющиеся возможности были в тот момент реализованы либо не проводился мониторинг их результатов. Причем из группы критериев «Возможности» наибольшие оценки были получены по критерию «Использование потенциала сотрудников для обеспечения качества деятельности и услуг библиотеки», критерий же «Удовлетворенность сотрудников работой в библиотеке» получил недостаточно высокую оценку. Самую низкую оценку получили библиотеки за самооценку своего влияния на общество.

Здесь важную роль сыграли такие факторы, как недостаточное умение библиотечных работников проводить анализ и сравнение, низкая самооценка своей деятельности, а также отсутствие опыта подготовки конкурсных материалов. В очередной раз проявилась проблема профессиональной самоидентификации, которая во многом зависит от неоднозначной оценки библиотек со стороны общества: признавая уникальность этого социального института, общество не может расстаться с представлением о «третьестепенности» библиотечной деятельности.

Библиотеки, принявшие участие в конкурсе 2007 года, безусловно, получили большой опыт и мощный инструмент управления. Кроме того, возросло их самоуважение от сознания, что они рискнули и стали участниками первого в России регионального конкурса среди внутрибиблиотечных систем обеспечения качества деятельности и услуг.

Важным обстоятельством стало то, что все участники конкурса получили бюджетное финансирование за счет средств окружной программы «Культура Югры 2009 - 2013 гг.»:

лауреат первой степени - для участия в конкурсе на соискание правительственной премии в области

лауреат второй степени – для участия в семинаре по менеджменту качества на базе Томского политехнического университета;

оба дипломанта - для обучения в «Школе качества» на базе Псковской областной научной универсальной библиотеки.

Завершая конкурс, его организаторы заявили, что работа по развитию менеджмента качества среди учреждений культуры Ханты-Мансийского автономного округа, будет продолжена. В связи с этим в 2009 году на базе Государственной библиотеки Югры для работников этих учреждений специалистами ВНИИСа был проведен семинар «Участие в конкурсе на соискание премии Правительства Российской Федерации в области качества», а пятая окружная 22 летняя школа «Библиотеки и местное самоуправление», которая прошла в 2010 году в Сургутском районе, была посвящена менеджменту качества.

В 2010 году был объявлен второй окружной конкурс в области менеджмента качества среди учреждений культуры Ханты-Мансийского автономного округа. И в нем приняли участие уже не только библиотеки (а их стало пять), но и три музея, одна школа искусств и один центр культуры. В финал были допущены и прошли обследование на местах восемь конкурсантов:

учреждение Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Государственная библиотека

бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Музей геологии, нефти

муниципальное учреждение культуры «Лянторский хантыйский этнографический музей»;

муниципальное учреждение культуры «Лянторская централизованная библиотечная система»;

муниципальное учреждение культуры «Централизованная библиотечная система города Пыть-Ях»:

муниципальное учреждение культуры «Белоярская централизованная библиотечная система»;

муниципальное учреждение культуры «Сургутская централизованная библиотечная система»;

муниципальное учреждение культуры «Сургутский краеведческий музей».

Участники второго конкурса оценивались уже по девяти критериям при максимально возможном числе баллов 1000.

Победитель конкурса получил 529 баллов, что составило 53% максимально возможных. Напомню. что победителем первого конкурса было набрано 413 баллов (69%). Разрыв между самой низкой и самой высокой оценкой участников конкурса 2007 года составил 2,4 раза (ими тогда были только библиотеки, которые были готовы к конкурсу). Во втором конкурсе этот разрыв стал значительно больше - 10,6 раз, что свидетельствовало о неподготовленности его участников к соревнованию: из всего их числа многолетний опыт внедрения менеджмента качества имели только три библиотеки.

Результаты таковы. Тремя победителями второго конкурса стали общедоступные библиотеки: первое место заняла Государственная библиотека Югры, второе - Сургутская районная центральная библиотека и третье - Централизованная библиотечная система города Пыть-Ях. При этом следует отметить, что все три победителя проходили путь освоения теории и практики менеджмента качества, начиная с 2006 года.

Если в первом конкурсе максимальные оценки были получены по критерию «Использование потенциала сотрудников для обеспечения качества деятельности и услуг», то в 2010 году на первом месте оказался критерий «Удовлетворенность потребителей качеством деятельности и услуг» за одним исключением - Лянторский хантыйский этнографический музей получил максимальную оценку по критерию «Удовлетворенность сотрудников работой в учреждении». Это позволяет сделать вывод о том, что учреждения активно используют механизмы маркетинга, научились налаживать и измерять обратную связь с потребителями.

Низкие оценки были получены по разным критериям, и выявить здесь тенденцию оказалось невозможным.

Итоги второго конкурса дают повод сказать, что многолетняя работа приносит свои плоды. Среди учреждений культуры расширяется круг приверженцев философии менеджмента качества. Заключения экспертного совета по итогам проверок участников конкурса стали для них руководством в дальнейшей работе по самосовершенствованию. Наметились хорошие перспективы: с 2012 года на базе Сургутской централизованной библиотечной системы начнет работать центр повышения квалификации по проблемам менеджмента.

Стало известно еще об одном признании достижений учреждений культуры нашего административного округа в области менеджмента качества – Сургутская централизованная библиотечная система стала победителем конкурса на соискание правительственной премии в области качества 2010 года, что подтвердило объективность оценок, сделанных экспертным советом окружного конкурса.

Выявил конкурс и ряд важных проблем, что показало необходимость совершенствования подходов к обучению как организаций-конкурсантов, так и оценивающих их работу экспертов.

Меняются, поднимаются на новый уровень зрелости и сами учреждения культуры. Самооценка заставляет их посмотреть на себя со стороны, выйти за рамки традиционных схем. Напрашивается такое сравнение: согласно теории Ч. Дарвина, сохранив-

шиеся виды животных выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям внешней среды. Аналогично отрасль культуры, как и любой другой сегмент социальной сферы, получает сигналы извне (вызовы общества), на которые реагирует не всегда адекватно, а это приводит к серьезным последствиям: потере авторитета, уменьшению числа сетевых единиц, снижению уровня жизни работников и т.д. Выход из ситуации один – адаптация к требованиям внешней среды, которая требует серьезных внутренних перемен. И один из механизмов адаптации – совершенствование технологий управления.

В заключение хотелось бы отметить, что процесс, происходящий в среде учреждений культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, можно назвать проявлением «цепной реакции Деминга», потому что внедрение менеджмента качества ведет не только к определенным социально-экономическим последствиям (увеличение числа рабочих мест, повышение производительности труда), но и к расширению круга приверженцев философии качества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. *Переверзев М.П., Косцов Т.В.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие. М.:ИНФРА-М, 2007.
- 2. *Менеджмент* организации: учебное пособие / под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
- 3. Д. Маслов, Э. Белокоровин. Премии в области качества: награда за победу в конкурсе или инструмент управления // Управление компанией. \sim 2009. \sim № 6.

ВНИИС ПРЕДЛАГАЕТ НОВЫЕ ИЗДАНИЯ

- РМГ 93-2009 «Государственная система обеспечения единства измерений. Оценивание метрологических характеристик стандартных образцов»
- РМГ 102-2010 «Модули оценки (подтверждения) соответствия и схемы сертификации»
- ГОСТ Р 54135-2010 «Экологический менеджмент. Руководство по применению организационных мер безопасности и оценки рисков. Защита экологических природных зон. Общие аспекты и мониторинг»
- ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»
- Р 50.1.004-2011 «Подготовка межгосударственных стандартов для принятия и применения в Российской Федерации в качестве национальных стандартов»
- ГОСТ 2.702-2011 «Единая система конструкторской документации. Правила выполнения электрических схем»
- ГОСТ 2.703-2011 «Единая система конструкторской документации. Правила выполнения кинематических схем»
- ГОСТ 2.704-2011 «Единая система конструкторской документации. Правила выполнения гидравлических и пневматических схем»
- ГОСТ 3.1001-2011 «Единая система технологической документации. Общие положения»
- ГОСТ 3.1102-2011 «Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов»
- ГОСТ 3.1103-2011 «Единая система технологической документации. Основные надписи. Общие положения»
- ГОСТ 3.1105-2011 «Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения»
- ГОСТ 3.1116-2011 «Единая система технологической документации. Нормоконтроль»

По вопросам приобретения обращаться по

телефону: (499) 253-34-04, факсу: (499) 253-50-46, e-mail: vniis@vniis.ru

В РОССИИ ВПЕРВЫЕ СЕРТИФИЦИРОВАНА СМК ФЕДЕРАЛЬНОГО ОРГАНА ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

E.K. ABAHECOB (ООО «Тест-С.-Петербург»)

Рассказано об успешном опыте внедрения стандартов ИСО серии 9000 в деятельность государственного органа исполнительной власти - Федеральной антимонопольной службы России, а также сертификации системы менеджмента качества. Данный опыт может стать основой для улучшения деятельности других органов исполнительной власти посредством внедрения признанных международных стандартов в области менеджмен-

🕽 Ключевые слова: система менеджмента качества, сертификация, государственный орган исполнительной власти, рейтинг, административная реформа.

ISO 9000 standards are successfully implemented in the activities of federal government agency. Certificate of conformity of quality management system has been awarded to the Federal Antimonopoly Service of Russia. This experience may be the basis for improving the performance of other government agencies through the implementation of internationally recognized management standards.

Key words: quality management system, certification, government agency, rating, administrative reform.

В прошлом году произошло знаковое событие в сфере государственного управления. Отечественная федеральная власть обратила внимание на международные стандарты менеджмента, в частности, на самый популярный продукт Международной организации по стандартизации - стандарт ИСО 9001. Первопроходцем стал один из самых эффективных, и теперь уже можно сказать, передовых государственных органов исполнительной власти России -Федеральная антимонопольная служба (ФАС). В январе 2012 года представитель органа по сертификации «Тест-С.-Петербург» вручил руководителю службы сертификат соответствия системы менеджмента качества (СМК) центрального аппарата ФАС требованиям стандарта ИСО 9001:2008

Решение о разработке и внедрении СМК на основе стандартов ИСО серии 9000 руководство ФАС приняло год назад исходя из желания получить как внешние, так и внутренние выгоды.

Получение сертификата соответствия требованиям ИСО 9001 не является для ФАС единственным свидетельством международного признания. Так, в течение последних пяти лет служба участвует в мировом рейтинге антимонопольных органов под эгидой Международной конкурентной сети* и сейчас занимает девятнадцатое место из 140 аналогичных ведомств разных стран. Это самый высокий показатель среди всех российских экономических ведомств, а получение сертификата по ИСО 9001, очевидно, поможет еще больше укрепить позиции службы.

Однако повышение рейтинга не является самоцелью. Так, ФАС предполагает участвовать в совместных расследованиях с антимонопольными службами других стран. И имея эффективную структуру управления, соответствующую современным представлениям о менеджменте, можно добиться впечатляющих результатов.

Не зря стандарты ИСО серии 9000 давно находятся на вооружении не только мирового бизнессообщества, но и некоммерческих организаций, в том числе государственных структур самого высокого уровня (министерств) в Канаде, Ирландии, Японии, Китае. Национальные программы внедрения стандартов ИСО 9000 и сертификации СМК органов государственной власти Малайзии и Филиппин реализуются в соответствии с указами президентов этих стран.

В России до сих пор ни один орган исполнительной власти федерального уровня не занимался данным вопросом. Есть лишь немногочисленные примеры применения стандартов менеджмента на областном и муниципальном уровнях. Среди них - правительство Калининградской области, департаменты правительств Ульяновской, Ярославской и Волгоградской областей, администрации городов Шатура (Московская область) и Шахты (Ростовская область). Жаль, что их число пока невелико. Ведь качество работы наших чиновников находится пока не на том уровне, на каком бы нам бы хотелось. Решения зачастую принимаются ими интуитивно, а не на основе фактических данных, при этом отсутствует обратная связь с потребителями услуг властных структур, то есть с нами. Тем весомее опыт ФАС, которая в ходе внедрения стандарта ИСО 9001 в

^{*} Международная конкурентная сеть (МКС) - объединение 24 антимонопольных органов разных стран. Создана в 2001 году, в настоящее время в нее входит более 70 национальных антимонопольных ведомств.

свою работу решила многие из проблем, традиционно существующих в деятельности российских государственных органов. Этот опыт необходимо обобщить с тем, чтобы он мог быть использован в работе других федеральных ведомств.

Внутренний эффект от внедрения стандартов ИСО 9000, как считает глава ведомства И.Ю. Артемьев, уже заметен. Прозрачнее стало оперативное планирование, стала виднее работа каждого сотрудника центрального аппарата, уменьшились сроки обработки заявлений. Кстати, численность работников ФАС в три-четыре раза меньше, чем в других федеральных ведомствах при сопоставимой нагрузке, что свидетельствует об очень высокой эффективности работы службы.

Сам проект создания СМК не отличался никакими уникальными находками. Здесь следует отметить, что ФАС руководствуется в своей деятельности множеством должностных регламентов, инструкций, правил и т.д., поэтому проблем с описанием процессов перед разработчиками не стояло. По оценкам экспертов, две трети документов, необходимых для успешного функционирования системы, уже имелось, поэтому речь шла скорее о ее доработке, а не о создании «с нуля». Впрочем, прежде чем приступить к созданию новых документов, весь массив уже имевшейся документации подвергся тщательной ревизии.

В начале 2011 года в ФАС были приглашены независимые эксперты, которые провели диагностический аудит с целью выявления «узких» мест в существующей системе управления и определения степени ее общей готовности. Результаты их отчета стали основой формирования плана разработки СМК. Была создана рабочая группа, привлечены работники из всех управлений центрального аппарата ведомства, обучены внутренние аудиторы, выстроена и описана модель управленческой структуры и процессов.

В самом начале проекта была разработана Миссия ФАС и определены ключевые цели. Так как ни у одного из российских федеральных органов власти такого документа нет, то, наверное, будет интересно с ним познакомиться.

Миссия ФАС России

Свобода конкуренции и эффективная защита предпринимательства ради будущего России.

Свободная конкуренция между участниками рынков стимулирует развитие новых технологий и поиск наиболее эффективных способов производства. Это приводит к повышению конкурентоспособности товаров, сбалансированности их качества и цены, расширению выбора для потребителя.

Исходя из этого, усилия ФАС России направлены на предотвращение и пресечение ограничивающих конкуренцию действий со стороны хозяйствующих субъектов, субъектов естественных монополий и органов власти.

Данная Миссия послужила основой для разработки Политики и целей в области качества. Причем цели были определены для каждой функции из тех, которые предписаны Положением о Федеральной антимонопольной службе. Были также разработаны цели, связанные с постоянным улучшением СМК. Всего было сформулировано 98 целей! Для их выполнения были определены конкретные задачи по каждому управлению ФАС. Также были выработаны критерии результативности процессов СМК, которые легли в основу их постоянного мониторинга.

Залогом успешного выполнения проекта стала безусловная вовлеченность всех высших руководителей ФАС в работу по улучшению деятельности службы, которые участвовали в ней не на словах, а на деле.

Особого внимания заслуживает система определения внутреннего рейтинга ФАС, которая удачно вписалась в общую канву СМК. Рейтинг структурных подразделений центрального аппарата ведомства определяется по специально разработанной методике. При этом установлен свод показателей как службы в целом, так и каждого подразделения, введена практика составления рейтингов отдельных управлений, результаты которого открыты для всех.

Одной из «фишек» СМК является также тщательный мониторинг мнений потребителей услуг ФАС. Были определены две группы потребителей.

Первая – это внешние потребители, которыми являются граждане России, хозяйствующие субъекты, Президент страны, председатель Правительства и его аппарат, органы государственной власти всех уровней, другие заинтересованные стороны (общественные организации, объединения, СМИ и т.д.), а также международное сообщество.

Вторая группа – внутренние потребители: структурные подразделения центрального аппарата ФАС, ее территориальные органы и сотрудники.

Каждый год независимым организациям заказывается проведение мониторинга удовлетворенности потребителей государственных функций и услуг центрального аппарата ФАС, причем не только в целом по ведомству, но и по его отдельным управлениям. При этом оцениваются профессионализм сотрудников, оперативность предоставления информации, ее доступность.

Сертификационный аудит СМК проводили эксперты органа по сертификации «Тест-С.-Петербург», который имеет международную аккредитацию. По мнению обеих сторон, аудит прошел очень плодотворно. Общественный вес такой организации, как ФАС просто не позволил бы экспертам поверхностно подойти к ее оценке. О формальном внедрении системы или о недостаточном профессионализме аудиторов не могло быть и речи. В ходе аудита сотрудникам задавались вопросы, касающиеся анализа их деятельности и тех выводов, которые делаются по результатам рейтингов и опросов мнений внутренних и внешних потребителей.

Главной трудностью для центрального аппарата службы стал тот факт, что стандарт ИСО 9001 написан языком, который более понятен специалистам, работающим в реальном секторе экономики. В связи с этим представляется, что для таких специфических областей деятельности, как государственная служба, было бы полезным разработать специальные стандарты или руководящие указания.

ФАС стала опытной площадкой по внедрению требований международных стандартов менеджмента среди органов государственной власти, и это особенно важно потому, что одной из функций ведомства является реализация Концепции административной реформы в Российской Федерации. Это обусловило тот факт, что в ходе внедрения ИСО 9001 в ФАС родилась идея разработки национального стандарта, определяющего требования к системе менеджмента органов исполнительной власти.

Воплощение этой идеи в жизнь было начато специалистами ФБУ «Тест-С.-Петербург» в рамках НИР «Совершенствование государственного управления посредством разработки и внедрения системы менеджмента качества в органах исполнительной власти».

В ходе этой работы был изучен мировой опыт разработки и внедрения систем менеджмента качества государственных услуг, а стандарты ИСО серии 9000 были проанализированы с точки зрения выявления возможности внесения в них уточнений, отражающих специфику деятельности органов исполнительной власти, принципов управления качеством государственных услуг.

Кроме того, были подготовлены проекты следующих документов:

национального стандарта менеджмента качества государственных услуг;

методических рекомендаций по внедрению стандартов ИСО серии 9000 в органах исполнительной власти:

методических рекомендаций по определению национального рейтинга ведомства в структуре российских органов исполнительной власти.

Работа в данном направлении, безусловно, должна быть продолжена и распространяться на все органы исполнительной власти страны как федерального, так и местного уровня.

Итак, основными итогами работы по внедрению стандартов ИСО 9000 в деятельность ФАС стало:

обобщение и описание опыта ведомства в области управления;

успешное использование в качестве методологической базы международного стандарта ИСО 9001:2008; подтверждение статуса системы менеджмента качества ФАС на международном уровне.

И особенно важно, что сделан первый шаг к тому, чтобы опыт Федеральной антимонопольной службы России в области управления качеством государственных услуг стал пригодным для использования другими органами власти.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. *QUALITY* management in public administrations of the EU member states: comparative analysis / [editor Gordana Žurga]. Ljubljana: Ministry of Public Administration, 2008
- 2. *Иванова Г.Н., Окрепилов В.В.* Преимущества стандартизации для органов местного самоуправления // Стандарты и качество. 2011. № 4.
- 3. *Е. Кукол.* Чиновников разложат по рейтингу // Российская газета. Федеральный выпуск № 5601 (225). Режим доступа http://www.rg.ru/2011/10/06/chinovnik-poln.html, свободный. Загл. с экрана.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

ОАО «ВНИИС» – ведущая организация в области практического внедрения системного подхода к менеджменту и создания методических основ этой работы – предлагает консультационные услуги по совершенствованию систем менеджмента на основе международных стандартов:

- ИСО серии 9000;
- ИСО серии 14000;
- OHSAS 18000:

отраслевых документов, разработанных на базе ИСО 9001 (ИСО/ТУ 16949 и др).

Институтом накоплен большой опыт разработки, внедрения и подготовки к сертификации систем менеджмента качества (СМК) в организациях здравоохранения на основе документа ИСО – IWA-1 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению процессов в организациях здравоохранения», а также с использованием собственных методических разработок, учитывающих специфику данной отрасли.

Для строительных организаций внедрение систем менеджмента качества стало особенно актуальным в связи с отменой лицензирования их деятельности. ОАО «ВНИИС» имеет опыт оказания методической помощи по созданию СМК и в этой сфере экономики.

В составе услуг – весь спектр работ по созданию систем менеджмента и подготовке их к сертификации: проведение обучающих семинаров непосредственно на предприятиях;

обследование существующей системы менеджмента и формирование программы ее совершенствования; разработка необходимых процедур и оказание помощи в их внедрении;

сопровождение первых внутренних проверок;

оказание помощи в выборе органа по сертификации.

Телефоны: (499) 253-01-77, 253-05-96; тел./факс: (499) 253-01-87.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ЗАО «РУЗОВО»

А.Н. ЩУКИН, Е.А. ГЛУХОВА (ЗАО «Рузово»)

Рассмотрены аспекты разработки, внедрения и функционирования интегрированной системы менеджмента качества и безопасности пищевой продукции, полученной в результате глубокой переработки куриного яйца, которую производит молодое предприятие. Особое внимание уделено этапам создания системы менеджмента качества и безопасности, анализу ее составляющих. В этом контексте рассмотрен процесс разработки плана ХАССП.

⇒Ключевые слова: безопасность продукции, качество, система менеджмента, программа обязательных предварительных мероприятий, критическая контрольная точка, анализ опасных факторов, внутренние аудиты, мониторинг.

The authors discuss the development, implementation and operation aspects of an integrated food quality and safety management system based on high-level processing of hen eggs produced by a startup company. Special emphasis is laid on stepwise implementation of a quality and safety management system, analysis of its components. A detailed consideration is given to HACCP planning process.

Tkey words: product safety, quality, management system, prerequisite program, critical control point, hazard analysis, internal audits, monitoring.

Сегодня в мире предъявляются высокие требования к качеству и безопасности пищевых продуктов. Но в отличие от требований к качеству, которые могут изменяться в зависимости от запросов конкретных потребителей, требования к безопасности этой продукции являются незыблемыми. Приступая к производству продуктов питания, изготовитель берет на себя ответственность перед потребителем за их безопасность. Пищевым предприятиям, стремящимся удерживать свои позиции на рынке и быть конкурентоспособными, необходимо учитывать риски, связанные с безопасностью выпускаемой ими продукции.

ЗАО «Рузово» – молодое предприятие Мордовии по глубокой переработке куриного яйца, работающее с 2010 года Яйцеперерабатывающая фабрика как отдельное предприятие, а не цех на птицефабрике – большая редкость для России. Причинами создания такой фабрики стали, в первую очередь, нестабильность отечественного рынка куриных яиц, а во вторую – необходимость насыщения этого рынка продукцией европейского уровня, способной заместить импорт. Сочетание классической технологии, уникального оборудования, высококачественного экологически чистого сырья и опыта квалифицированных специалистов позволяет получить продукцию, соответствующую современным международным стандартам.

Продукты глубокой переработки яйца применяют в хлебобулочной и кондитерской, мясо- и рыбоперерабатывающей промышленности, а также при производстве майонезов и соусов, полуфабрикатов и напитков. ЗАО «Рузово» стремится удовлетворить потребность предприятий этого профиля, поэтому ассортиментный ряд его продукции включает в себя более десяти наименований жидких и сухих яичных продуктов. Переработанная яичная скорлупа поставляется изготовителям кормов для нужд животноводства, а также производителям удобрений, на перспективу планируется сотрудничество с фармакологическими компаниями.

Современная производственная площадка фабрики предоставляет такие преимущества, как обеспечение постоянного контроля качества и безопасности продукции на протяжении всего технологического процесса и, при необходимости, возможности вносить в него коррективы.

Соблюдение требований производственной санитарии осуществляется посредством:

разделения производственного помещения на «грязную» и «чистую» зоны;

разработки и выполнения программ санитарных мероприятий для всех объектов инфраструктуры фабрики;

неукоснительного соблюдения персоналом правил личной гигиены, санитарных правил и правил ношения спецодежды;

наличия барьеров для дезинфекции транспорта при въезде на территорию фабрики;

наличия санпропускников для сотрудников при входе в производственное помещение;

В настоящее время в ЗАО «Рузово» разработана, внедрена и сертифицирована на соответствие требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ Р ИСО 22000-2007 интегрированная система менеджмента, объединившая систему менедж-

мента качества (СМК) и систему менеджмента безопасности пищевых продуктов (СМБПП) соответс-

Данная система, которая поддерживается в рабочем состоянии и постоянно совершенствуется, распространяется на производство и сбыт жидких и сухих яичных продуктов, включая процессы приемки и подготовки к производству основного и вспомогательного сырья и материалов, а также упаковки, маркировки, складирования и хранения готовой продукции.

Справедливо считая качество и безопасность выпускаемой продукции залогом успеха всей деятельности фабрики, ее руководство разработало Политику в области качества и безопасности, стратегической целью которой является производство конкурентоспособной продукции, имеющей гарантированный и стабильный уровень качества и безопасности и отвечающей требованиям и ожиданиям потребителей.

Создание интегрированной системы менеджмента представляет собой комплекс работ, который затрагивает все аспекты деятельности организации в области безопасности и качества выпускаемой продукции и является достаточно длительным и трудоемким процессом.

Мы начали с разработки и внедрения СМК. И первым шагом было воплощение в жизнь третьего принципа TQM (total quality management - всеобщий менеджмент качества) - вовлечение в работу всего персонала фабрики. Подготовка работников проходила в три этапа: сначала обучение прошли руководители структурных подразделений, затем представитель руководства по СМК, ведущие специалисты, а также главный технолог, а на третьем этапе обучение прошли остальные работники фабрики.

Известно, что основой СМК является процессный подход. Именно поэтому весь производственный процесс был разделен на ряд процессов. Для каждого процесса был назначен руководитель и разработан стандарт организации (СТО). Всего было разработано двенадцать СТО, не считая шести обязательных процедур и Руководства по качеству.

В сентябре 2010 года СМК успешно прошла сертификационный аудит с получением сертификата соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

После сертификации СМК руководство ЗАО «Рузово» приняло решение о внедрении интегрированной системы менеджмента, и началась упорная работа по внедрению на фабрике СМБПП. Без третьего принципа TQM - вовлечения персонала, опять не обошлось: все работники прошли обучение основам стандарта ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и санитарным правилам и нормам в пищевой промышленности, а все вновь принимаемые на работу сотрудники сейчас проходят соответствующее вводное обучение. Из руководителей и ведущих специалистов была сформирована рабочая группа 28 ^{ХАССП.}

Дополнительно было разработано семь СТО, касающихся борьбы с вредителями, санитарных требований к территории, требований к спецодежде, методик утверждения дизайна и упаковки, прослеживаемости продукции и ее отзыва с рынка и др. Основным документом СМБПП в ЗАО «Рузово» является СТО «Руководство по безопасности».

На фабрике разработаны, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии программы обязательных предварительных мероприятий, которые содержат требования к основным экологическим и эксплуатационным условиям, необходимым для производства безопасной и полезной пищевой продукции. Всего разработано и функционирует четырнадцать таких программ.

Внедрение СМБПП было продолжено составлением описаний выпускаемой продукции и используемого сырья: разработаны спецификации на готовую продукцию, основное и вспомогательное сырье и материалы. В спецификациях содержатся данные о наименовании продукта, его назначении, внешнем виде, характеристиках, упаковке, маркировке, сроке годности, условиях хранения и транспортировки, а также о сопроводительных документах.

Описание производственного процесса также является необходимым этапом при внедрении СМБПП. В ЗАО «Рузово» разработано пять технологических схем с указанием:

основного и вспомогательного сырья и материалов, применяемых в данной технологии;

последовательности взаимодействия всех основных операций;

подготовительных операций, проводимых с сырьем и материалами;

участков, на которых осуществляется выпуск продукции;

мест и объектов санитарной обработки и дезинфекции рабочих мест.

При разработке и внедрении интегрированной системы менеджмента был проведен анализ опасностей, имеющих место в цепи создания продукции. Он позволил выявить все возможные риски, сопутствующие производству, хранению, транспортировке и распространению продукции, потенциальные источники этих рисков и вероятность их возникновения. В соответствии с системой ХАССП, для пищевой продукции выделяют три типа рисков (физические, биологические и микробиологические).

Дополнительно были рассмотрены аллергены. В соответствии с положениями Комиссии «Кодекс Алиментариус», риск, обусловленный большим числом опасных для жизни аллергических реакций на определенные вещества, входящие в состав продукции, можно свести к минимуму, если проинформировать потребителя о присутствии конкретного аллергена. Так как куриное яйцо само по себе является аллергеном, то на каждой этикетке с готовой продукцией ЗАО «Рузово» имеется надпись «Может вызвать аллергическую реакцию у особо чувствительных лиц».

При анализе опасных факторов рабочая группа ХАССП уделила особое внимание оценке основного сырья - яйца куриного пищевого. Подробно был рассмотрен физический опасный фактор. Его

потенциальными источниками являются: масса яйца, состояние его воздушной камеры и ее высота, состояние и положение желтка, плотность и цвет белка, внешний вид скорлупы, запах. Для устранения данного фактора была разработана инструкция для поставщиков по подготовке яиц к отгрузке в адрес ЗАО «Рузово» (И-003-2011).

На основе результатов анализа потенциальных опасностей, связанных с производством, в соответствии с алгоритмом выбора критических контрольных точек (ККТ) были выделены: ККТ № 1 «Контрольрежимов ультрапастеризации яичных продуктов» и ККТ № 2 «Контроль режимов сушки яичных продуктов».

Для всех идентифицированных ККТ определены критические пределы контролируемых параметров, соблюдение которых в каждой точке будет контролироваться с помощью мониторинга. Критические пределы установлены для обеспечения приемлемого идентифицированного уровня, угрожающего безопасности пищевой продукции.

Система мониторинга предусматривает применение соответствующих методов, выполнение инструкций и ведение записей в отношении:

измерений или наблюдений, обеспечивающих получение результатов в пределах приемлемых временных рамок;

используемых устройств;

методов калибровки;

периодичности мониторинга;

полномочий и ответственности за проведение мониторинга и оценку его результатов.

Для поддержания интегрированной системы менеджмента в рабочем состоянии, а также для получения независимой, достоверной и полной информации о реализации Политики в области качества и безопасности выпускаемой продукции и о выполнении процедур и требований СМК и СМБПП, что необходимо для принятия решений по улучшению, в ЗАО «Рузово» проводятся внутренние аудиты в соответствии с разработанным СТО. Ответственным за их проведение является представитель руководства по качеству.

В ходе проведения внутреннего аудита заполняется акт, в котором указываются: несоответствия и причины их возникновения, необходимые корректирующие действия, ответственные исполнители и сроки выполнения, а также делаются отметки о выполнении корректирующих действий и их результативности. Каждый акт содержит семьвосемь замечаний.

За 2011 год аудиторы выявили 121 несоответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 22000. По каждому из них были разработаны корректирующие действия, и все несоответствия были устранены в установленные сроки. Большая часть выявленных несоответствий (более 80%) касалась таких элементов стандартов, как управление документацией и управление записями.

Критериями оценки результативности внутренних аудитов являются:

своевременность и полнота выполнения планаграфика их проведения;



отсутствие повторных несоответствий в проверяемых подразделениях;

повышение результативности функционирования интегрированной системы менеджмента по итогам работы за год.

Анализ результативности СМК и СМБПП в целом состоит из комплексной оценки результативности процессов и результатов внутренних аудитов.

Из диаграммы видно, что общая результативность интегрированной системы менеджмента ЗАО «Рузово» за 2011 год составила 86,6%, что на 11,5% больше, чем в 2010 году. В соответствии со СТО «Анализ со стороны руководства», разная степень результативности оценивается следующим образом:

плохо, требование не выполняется – 25-54%; недостаточно, требуются доработки – 55-74%; достаточно, возможны улучшения – 75-89%; отлично, требования выполнятся – 90-100%.

По итогам анализа со стороны руководства утверждается план мероприятий по реализации принятых решений с указанием лиц, ответственных за их выполнение, и сроков выполнения.

Руководство фабрики обеспечивает непрерывное улучшение эффективности интегрированной системы менеджмента посредством:

постоянного обмена информацией;

анализа со стороны руководства;

обучения сотрудников;

ежемесячного проведения совещаний «День качества»;

имитационного отзыва для улучшения системы прослеживаемости;

выполнения санитарных правил и правил личной гигиены персонала;

актуализации документации системы.

В результате внедрения интегрированной системы менеджмента достигнуты следующие результаты:

обеспечена идентификация, оценивание и управление опасностями, которые могут возникнуть в отношении продукции, входящей в область применения системы, так, чтобы эта продукция непосредственно или косвенно не причинила вреда потребителю;

обеспечена передача достоверной информации в отношении безопасности продукции по всей цепи ее создания;

осуществляется передача информации в отношении разработки, внедрения и актуализации интегрированной системы менеджмента всему персоналу фабрики в той мере, в какой это необходимо для обеспечения безопасности выпускаемой продукции;

периодически проводится анализ и актуализация системы для того, чтобы она отражала деятельность организации и включала в себя самую современную информацию в отношении опасностей, угрожающих пищевой продукции, которыми необходимо управлять.

После внедрения и сертификации интегрированной системы менеджмента наше предприятие успешно прошло несколько аудитов со стороны непосредственных потребителей продукции. По результатам этих аудитов были заключены важные контракты с крупнейшими мировыми корпорациями.

Постоянное повышение качества и безопасности выпускаемой продукции является приоритетным направлением деятельности ЗАО «Рузово». Руководство предприятия с самого начала работы выбрало этот курс и будет придерживаться его в дальнейшем. А впереди еще много задач, и ближайшая — расширение интегрированной системы за счет включения в нее экологического менеджмента и принципов бережливого производства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Дусаева Е.М. Управление конкурентоспособностью продукции аграрного сектора. М.: НИПКЦ Восход-Л, 2010.
- 2. Королькова Н.В., Шевелева М.А., Бондаренко В.А. Сертификация системы менеджмента безопасности пищевой продукции в ООО «МПЗ Агро-Белогорье» // Сертификация. 2011. № 2.
- 3. *Магомедов М.Д.* Экономика пищевой промышленности: учебник для студентов вузов, М.: Дашков и К, 2010.

Уважаемые читатели и подписчики!

Теперь вы имеете возможность подписаться на электронную версию журнала «Сертификация» (без приложения «Менеджмент: горизонты ИСО»). Как именно и на каких условиях это можно сделать, подробно рассказано на сайте http://elibrary.ru/project_subscription.asp Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

Научная электронная библиотека – крупнейшая в России полнотекстовая база данных научных журналов от ведущих российских академических, университетских, отраслевых и коммерческих издателей. Всего на платформе eLIBRARY.RU сейчас размещено примерно 2000 российских изданий, из которых около половины доступны по подписке.

Оформить подписку на текущий год, архивные выпуски журналов, а также на тематические коллекции могут организации любой формы собственности и вида деятельности – университеты, институты Российской академии наук и других академий, отраслевые НИИ и научные центры, библиотеки, государственные органы, промышленные предприятия и коммерческие структуры.

Российские журналы доступны теперь в электронном виде не только отечественным, но и зарубежным подписчикам. Научная электронная библиотека работает со всеми, кого интересует научная периодика.

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖАНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА В РАБОЧЕМ СОСТОЯНИИ

О.Б. ШЕКЕРА (Торгово-промышленная палата Республики Мордовия),

Т.Н. КРЫСИНА (ООО «ВКМ-Сталь»),

А.С. УЧЕВАТКИНА (Саранский кооперативный институт)

На основе практического опыта рассмотрены доказавшие свою эффективность, пригодные для любой организации виды материальной мотивации персонала для поддержания систем менеджмента в рабочем состоянии. Предложены практические приемы осуществления мотивации работы персонала в системе менеджмента. Приведены примеры реализации мер материальной мотивации в работе внутренних аудиторов, ответственных (уполномоченных) по качеству.

⊋Ключевые слова: мотивация, система менеджмента, внутренний аудит, оценка внутреннего потребителя, ответственный (уполномоченный) по качеству, оценка результативности.

In the article, on basis of the experience of management systems maintenance in working condition, the types of staff material motivation which proved the efficiency in the management system of any organization were considered. The practical methods of staff motivation in the management system were proposed. The examples of the implementation of measures of material motivation in the work of the internal auditors who are responsible (authorized) for the quality were given.

They words: Motivation, management system, internal audit, estimation of the internal consumer, responsible for quality of work, productivity estimation.

В настоящее время во многих организациях России внедрены, сертифицированы на соответствие требованиям международных стандартов и действуют системы менеджмента (СМ), нередко интегрированные.

На первых этапах разработка и внедрение этих систем для организации, как правило, является весьма затратным, а иногда просто убыточным делом, так как приходится вкладывать немалые средства в разработку самой системы, в повышение качества продукции, закупку нового, модернизацию имеющегося оборудования, улучшение условий труда и т.д. Это приводит к тому, что механизм материального стимулирования работы персонала в системе менеджмента не применяется, хотя в некоторых организациях работники проявляют активность, ожидая улучшений в своей работе уже с первых дней. Однако не редки случаи, когда персонал опасается того, что нововведения могут привнести отрицательные моменты (например, привести к скучной работе по инструкции и убивать инициативу), а система менеджмента ничего кроме затрат не принесет, и сопротивляется изменениям.

Практика показывает, что зачастую после успешного прохождения сертификационного аудита даже активные работники теряют интерес к выполнению дополнительных, ничем не стимулируемых обязанностей. Проявляется это в том, что персонал не хочет делать необходимую для нормально-

го функционирования системы работу: определять цели в области улучшения деятельности и выполнять мероприятия по их достижению, проводить внутренние аудиты, поддерживать в рабочем состоянии записи, вести документацию и своевременно ее актуализировать, анализировать процессы и составлять отчеты.

Все это ведет к снижению эффекта от внедрения системы менеджмента и, в конечном итоге, к тому, что она просто перестает действовать.

Однако на этапе функционирования системы, когда она уже начинает давать дополнительную прибыль, появляются ресурсы для запуска механизма материальной мотивации, которая, как показал опыт, может значительно активизировать процессы СМ.

Практика поддержания системы менеджмента в рабочем состоянии показывает, что руководители организаций предпочитают применять методы мотивации, не связанные с дополнительными расходами. Это моральное поощрение (вынесение благодарностей, награждение грамотами и др.) и организационные меры (возможность карьерного роста, делегирование полномочий, вовлечение в управление), что, несомненно, благотворно влияет на результативность работы персонала в системе менеджмента. Однако материальная мотивация играет существенную роль в стимулировании сотрудников любых организаций.

В ряде организаций Мордовии, уже много лет имеющих системы менеджмента, осознали необходимость введения мер материального поощрения персонала за активную работу в рамках этих систем. Так как единых рекомендаций по этому вопросу нет, в разных организациях это происходит по-разному. Из опыта разработки и поддержания систем менеджмента в рабочем состоянии мы выделили некоторые варианты применения материальной мотивации. Рассмотрим их подробно.

1. Мотивационные выплаты за показатель удовлетворенности внутреннего потребителя

Авторами разработана и применяется в организациях Мордовии (ООО «ВКМ-Сталь», ООО МПК «Атяшевский», ОАО «Саранский консервный завод» и др.) методика оценки удовлетворенности внутренних потребителей своими поставщиками. Она заключается в оценке количественных и качественных показателей входов своего процесса, которые являются, соответственно, выходами от поставщика. Эта методика позволяет получить количественную оценку работы поставщика процесса. Такая оценка, увязанная с размером премии к заработной плате, будет работать на постоянное улучшение системы менеджмента и деятельности организации в целом. Например, продукция поступает из цеха № 1 в цех № 2 для дальнейшей обработки. Цех № 2 предъявляет к цеху № 1 требование 100%-ного качества продукции. При отклонении от 100% оценка снижается, а значит, и процент премии тоже. Терять премию, конечно, никто не хочет. И это становится даже делом чести - начинается соревнование между работниками цехов за то, кто лучше выполнит работу и получит большую премию.

Можно также внести в Положение о премировании пункт, предусматривающий начисление премии за достижение определенной величины показателя удовлетворенности внутреннего потребителя. Например, при величине данного показателя, равной 1,00 (или 100%) размер премии составит 10%, при величине 0,8-8% и т.д.

Есть множество методов сбора информации по оценке удовлетворенности внутреннего потребителя, но наибольшее распространение в организациях Мордовии получил метод заполнения сводок по специальной форме, в которой предусмотрены требования к качеству продукции конкретного поставщика (критерий оценки), согласование с ним методики оценки качества его поставок (продукции, услуги, документа), отслеживание реального качес-

тва и расчет оценки удовлетворенности за отчетный период. Данная сводка может быть применена не только к процессам, но и ко всем подразделениям организации в зависимости от приоритетов ее руководителя.

Значение показателей качества продукции в звене «поставщик-потребитель» рассчитывается специалистами службы качества после завершения отчетного периода. Форма для оценки удовлетворенности внутреннего потребителя и порядок ее заполнения должны быть включены в стандарт организации, например, в стандарт «Анализ удовлетворенности потребителя». По окончании отчетного периода специалист службы качества передает сведения о достигнутых показателях в отдел, занимающийся начислением заработной платы. Пример заполненной формы, в которой должны быть представлены такие сведения, дан в табл. 1.

Описанная методика позволяет получить количественную оценку работы поставщика процесса (подразделения) и реализовать одно из требований базовой системы менеджмента качества по удовлетворенности внутреннего потребителя. Кроме того, ее применение стимулирует персонал на выполнение качественной работы.

2. Стимулирование внутренних аудиторов

В качестве аудиторов в данном случае выступают сотрудники разных подразделений организации, прошедшие в обязательном порядке специальное обучение. Для их стимулирования в организациях разработаны Положения о мотивации, в которых четко определен порядок оценки работы аудиторов и размер выплат, которые причитаются им в зависимости от вклада в проведение аудита.

Наиболее результативный метод оценки внутреннего аудитора заключается в оценке предоставленных свидетельств аудита руководителем проверяемого подразделения, руководителем аудиторской группы и руководителем службы качества (именно в такой последовательности). Пример оценочного листа аудиторской группы представлен на стр. 33.

Руководитель проверяемого подразделения при оценке работы аудиторов исходит из идеологии стандарта ИСО 19011 «Руководство по проведению аудита систем менеджмента» в части оценки личных качеств, знаний и навыков аудиторов.

Руководитель аудиторской группы, являясь ответственным за проведение аудита в целом, отвечая за достоверность и своевременность предоставления свидетельств аудита, формирование перечня несоответствий и внесение их в акт по итогам ауди-

Таблица 1

	Сведения по удовлетворенности внутреннего потребителя за декабрь 2011 г.						
Nº	Внутренний	Внутренний	Критерий	Оценка	Итого		
п/п	поставщик потребитель		Критерии	удовлетворенности	VIIOIO		
1	1	Производство цеха Поставка деталей на механи-					
1	Производство цеха	Троизводство цеха № 2	ческую обработку	0,9			
2	Nº 1	Отдел сбыта	Предоставление деталей для	1.0	0,95		
		Отдел соыта	отгрузки потребителю	1,0			

Оценочный лист аудиторов по итогам проведения внутреннего аудита процесса «Производство цеха № 1»

Оценка результативности работы аудиторов руководителем проверяемого подразделения

Аудитор	Личные качества аудитора (тактичность, выдержанность, наблюдательность и т.д.)	Знания и навыки в области проведения аудита	Умение слушать	Умение объяснять
Д.С. Ванин	0,8 (вспыльчивый)	1,0	0,8 (перебивает)	0,9 (не все понятно)
С.В. Петров	1,0	1,0	1,0	0,5 (говорит – читайте в стандарте)

Начальник цеха № 1 И.В. Иванов

Оценка результативности работы аудиторов руководителем аудиторской группы

Аудитор	Своевременность предоставления	Полнота оформления	Знания и навыки в области проведения	
	свидетельств аудита	свидетельств аудита	аудита	
С.В. Петров	1,0	1,0	0,8	

Руководитель аудиторской группы

Д.С. Ванин

Оценка результативности работы руководителя аудиторской группы начальником отдела менеджмента качества

Руководитель аудиторской группы	Своевременность предоставления свидетельств аудита и документирования несоответствий по результатам внутреннего аудита	Полнота оформления свидетельств аудита	Полнота и правильность оформления несоответствий по результатам внутреннего аудита
Д.С. Ванин	1,0	1,0	0,9

Руководитель службы качества

А.П. Игорев

Итоговая оценка результативности аудиторской группы

Д.С. Ванин	0,91 (910 единиц)	
С.В. Петров	0,90 (450 единиц)	

та, получает условно 1000 единиц; член аудиторской группы, отвечая за документирование свидетельств аудита во время его проведения, получает условно 500 единиц. При недобросовестном отношении аудитора к выполнению поставленных задач, например, при неполном проведении аудита, оценка уменьшается.

После сбора всех свидетельств аудита и заполнения оценочного листа информация о комплексной оценке каждого аудитора направляется в отдел, занимающийся начислением заработной платы.

Данный подход позволяет не только повысить ответственность внутренних аудиторов за прове-

дение проверок, так как они стремятся наиболее полно провести аудит и получить соответствующее вознаграждение, но и дать толчок повышению квалификации и профессионализма всего персонала организации.

3. Дифференцированная оплата работы ответственных (уполномоченных) за качество в подразделениях

На опыте многих организаций Мордовии мы убедились, что при назначении ответственного (уполномоченного) за качество в каждом подразделении организации, особенно если подразделения имеют большой штат сотрудников и выполняют сложную работу, функционирование системы менеджмента становится более эффективным. Ответственному за качество даются полномочия на уровне заместителя руководителя подразделения. Ответственным за качество не должен являться руководитель подразделения, так как, решая организационные вопросы, он, как правило, фактически занимается только лишь контролем подчиненного персонала.

На ответственного за качество возлагаются следующие дополнительные обязанности:

информировать персонал подразделения о работе системы менеджмента организации;

вести учет и обеспечивать сохранность документации и записей по специфике подразделения в системе менеджмента;

следить за выполнением мероприятий по улучшению деятельности подразделения (в том числе и по выполнению корректирующих мероприятий, разработанных по итогам внутренних аудитов);

подготавливать и предоставлять отчеты по анализу и оценке результативности функционирования процесса (подразделения);

организовывать разработку, внедрение и актуализацию стандартов организации и других документов, относящихся к работе подразделения в системе;

изучать требования стандартов организации и других документов системы менеджмента, доводить требования до работников отдела и организовывать работу отдела в соответствии с этими требованиями;

проводить совещания в отделе по функционированию системы менеджмента;

осуществлять взаимодействие со службой качества по вопросам функционирования системы менеджмента в подразделении и т.д.

При этом ответственный за качество может быть не освобожден от основной работы. Поэтому при отсутствии мотивации, работники, на которых возложены эти функции, не очень-то стремятся выполнять их.

Для ответственных за качество, так же как и для внутренних аудиторов, в организациях разработаны Положения о мотивации, где четко определен размер выплат в зависимости от вклада в функционирование системы менеджмента и своевременности проведения работ. Методика оценки мотивации следующая: при наличии задолженности у подразделения, например, по внутреннему аудиту, ответственный не получает ничего, но при активной работе по устранению этой задолженности он получает дифференцированную доплату.

В начале каждого месяца ответственный за качество совместно с руководителем подразделения составляет план, в котором пошагово указывает мероприятия по улучшению функционирования системы менеджмента в подразделении. Оценка проставляется в конце месяца специалистом службы качества на основании анализа выполнения данного плана и передается в отдел, занимающийся начислением заработной платы.

Такая практика имеет смысл при низкой исполнительской дисциплине персонала подразделений и позволяет повысить его ответственность за своевременное выполнение своих обязанностей, в том числе за устранение несоответствий, выявленных при внутреннем аудите системы менеджмента, и за улучшение деятельности подразделения.

4. Выплата небольшой части премии персоналу подразделения при условии выполнения всех требований системы менеджмента

В 2004 году в Harvard Business Review* были опубликованы данные исследования, проведенного с целью выявления результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5-7%) всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов [2]. Реализуется это на основании все того же Положения о премировании. Для каждого подразделения вводятся так называемые показатели качества работы или ключевые показатели эффективности. При достижении этих показателей каждый сотрудник получает определенный процент премии.

В число оцениваемых показателей необходимо включить и выполнение требований системы менеджмента: своевременное предоставление отчетов, устранение несоответствий, выявленных в ходе внутреннего и внешнего аудитов, выполнение решений совещаний по функционированию системы менеджмента и т.д.

Все показатели должны быть представлены в количественном выражении, например, количество своевременно выполненных мероприятий по итогам внутреннего аудита – не менее 90%.

Показатель может рассчитываться как ежемесячно, так и ежеквартально, раз в полгода, год. То есть премию можно выплачивать единовременно по итогам отчетного периода или устанавливать стимул к достижению результата, чтобы затем в течение другого периода персонал получал вознаграждение ежемесячно. Например, по итогам полугодия отдел сбыта выполнил все показатели, значит, в течение следующего полугодия его персонал будет получать дополнительные 10% премии к окладу ежемесячно. Но такой метод чреват тем, что в первом полугодии подразделение будет работать эффективно, а вот в

^{*} Ежемесячный научно-популярный журнал, посвященный вопросам управления бизнесом. Издается с 1922 года Гарвардской школой бизнеса.

Таблица 2

Nº	Критерий оценки	Значение критерия		Оценка результативности	_
п/п	подразделения	план	факт	подразделения (факт/план)	Подтверждающая подпись
1	Выполнение плана производства, не менее	100%	101%	1,00	Руководитель производственно- диспетчерского отдела
2	Количество своевременно выполненных мероприятий по итогам внутреннего аудита, не менее	90%	100%	1,00	Руководитель службы качества
	Итого			1,00	
Начальник цеха № 2					

следующем – возможно, эффективность будет не так высока.

По итогам выбранного отчетного периода руководитель отдела заполняет форму самооценки (табл. 2), в которой указывает критерии работы, плановый показатель и фактический результат. Выполнение всех критериев подтверждается подписями специалистов организации, которые задействованы в подтверждении оценки. На основании такой самооценки подразделения и выплачивается вознаграждение.

Данный подход позволяет повысить ответственность всего персонала структурного подразделения за выполнение показателей работы.

Оценить отдельно каждую из описанных четырех мотивационных мер трудно, так как уровень эффективности в значительной степени зависит от экономического положения организации. Однако их применение на практике значительно оживляет работу системы менеджмента. Все они не противоречат друг другу и могут применяться одновременно, являясь универсальными для любой организации и для всех систем менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Дипроуз Д. Мотивация. М.: Издательство Эксмо-Пресс, 2007.
- 2. *Клочков А*. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Издательство Эксмо. 2010.
- 3. *Нирмайер Р.* Мотивация..– М.: Издательство Омега-Л, 2006.
- 4. *Шапиро С.А.* Мотивация и стимулирование персонала М.: Издательство ГроссМедиа, 2005.

УВАЖАЕМЫЕ ПОДПИСЧИКИ И ЧИТАТЕЛИ!

Редакция журнала "Сертификация" с приложением «Менеджмент: горизонты ИСО» принимает заказы на рекламные объявления и публикации. Реклама вашей продукции и услуг в наших изданиях — один из способов достижения коммерческого успеха.

Издания читает широкий круг руководителей и специалистов всех отраслей, как в России, так и странах СНГ, дальнего зарубежья. Они распространяется по подписке, и это гарантия того, что ваша рекламная публикация будет прочитана заинтересованным специалистом и попадет «точно в цель»!

Рекламу можно разместить в любом из изданий или одновременно в обоих по желанию заказчика.

Стоимость публикации:

на одной полосе — 18000 руб. + 18% НДС (3240) = 21240 руб., на 1/2 полосы — 10800 руб. + 18% НДС (1944) = 12744 руб., на 1/3 полосы — 8100 руб. + 18% НДС (1458) = 9558 руб. на 1/4 полосы — 6500 руб. + 18% НДС (1170) = 7670 руб., на 3-й стороне обложки — 30800 руб. + 18% НДС (5544) = 36344 руб.; на 4-й стороне обложки — 35000 руб. + 18% НДС (6300) = 41300 руб.

Примечания.

1. Если у вас нет готового рекламного модуля, его нужно изготавливать в типографии в процессе верстки журнала, поэтому следует заранее определиться с его объемом и содержанием.

2. При многократных публикациях рекламы предусмотрены скидки.

Наш адрес: 123557, Москва, Электрический пер., дом 3/10, ВНИИС, редакция журнала «Сертификация» Телефон: (499)253-69-54 E-mail:magazine@gost.ru; vniis@vniis.ru

35

ГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА

А.В. ДРОЗДОВ, С.В. ДРАНИШНИКОВ (Сибирский федеральный университет)

Детально показан один из графических методов описания процессов - при помощи квалиграмм. Обосновано преимущество документов, созданных таким образом, по сравнению с бумажным носителем. Обозначена проблема написания четких и понятных стандартов, инструкций и прочих нормативных документов. Приведены основные правила создания квалиграмм.

🕽 Ключевые слова: графические методы описания процессов, текст, схема, квалиграммы, системы менеджмента.

Presented in detail is one of the graphical methods for process description, using qualigrams. The authors substantiate the advantage of documents created in this manner over hard copies. They emphasize a need for drafting clear and understandable standards, guidelines and other normative documents. The basic rules of producing qualigrams are outlined.

Skey words: graphical methods for process description, text, scheme, qualigrams, management systems.

Вопросу, как лучше и нагляднее описывать бизнес-процессы, посвящено множество публикаций - как бумажных, так и в интернет-версиях. Это же относится и к соответствующей методологии. Немало авторов уверены, что наиболее нагляден графический метод и описывать процессы следует именно с его помощью. К сожалению, в многочисленных монографиях, учебниках, статьях и других источниках российских сторонников графических методов мы не нашли однозначного ответа на вопрос, какой же из них наиболее подходит для отечественных предприятий. Более того, оказалось, что нет единого мнения и насчет того, как воплотить в жизнь то, что нарисовано на бумаге. На наш взгляд, универсального решения не существует, но возможно, читателю будет интересен опыт ряда ведущих компаний, используемый у нас в стране, который мы бы хотели проанализировать.

За более чем десятилетнюю практику консультирования компаний разного профиля по вопросам создания систем менеджмента качества, других систем менеджмента мы рекомендовали использовать для описания процессов в стандартах предприятий (СТП) так называемые «карты процессов», дополненные текстовым описанием каждого из шагов процесса, указанного в карте. Затем для улучшения восприятия, добавили к ним еще и SADT-диаграммы*, дающие общее представление о процессе, его входах, выходах, руководителе и т.д. И когда мы были уже практически убеждены, что получившийся формат СТП весьма неплох, мы познакомились с весьма информативным источником - книгой С. Бержера и С. Гийяра «Графическое описание процессов. Методика и технические средства».

Об описании процессов. Мы отчасти изменили рекомендуемый метод описания процессов и сделали его, по нашему мнению, более наглядным и удобным для восприятия. Далее, название Qualigram мы перевели как «кВалиграмма». Во-первых, это ближе к латинской, более традиционной, транскрипции, а во-вторых, мы стремились избежать путаницы в терминах, поскольку в русскоязычной практике понятие «калиграмма» существует давно и применяется в других областях (например, при разработке шрифтов и товарных знаков, оформлении веб-сайтов, создании графических стихов и т.д.). Третий момент - квалиграммами некоторые специалисты называют блок-схемы, что ближе к нашему случаю. Так что метод описания, о котором идет речь, мы именуем «квалиграммы».

Сразу хотим оговориться, мы не являемся противниками текстовых вариантов документов, но многолетняя практика работы с отечественными предприятиями подсказывает, что не так-то просто встретить инструкцию или стандарт, написанный простым и понятным языком. Мы вынуждены признать, что в наше время умение ясно изложить свои мысли на бумаге стало в России ахиллесовой пятой как стандартизации, так и нормотворчества вообще. Зачастую мы видим перед собой документы, при чтении которых создается ощущение, что ты идешь по свежевспаханному полю после дождя - сознание пытается понять, что же хотел сказать автор, но вязнет и отказывается двигаться дальше.

В ней описано, насколько проще и в то же время эффективнее могут составляться описания любых процессов. Предлагаемый авторами метод называется «Калиграммы» и базируется на методике OSSAD (Office Support System Analysis and Design). Целью указанной методики является формализация описания, учитывающая не только технические аспекты предприятия, но и организационные, а также человеческий фактор.

^{*} SADT (Structured Analysis and Design Technique) - методология структурного анализа и проектирования, интегрирующая процес-36 сы моделирования, управления конфигурацией проекта, использования дополнительных лингвистических средств и руководства проектом со своим графическим языком.

Особенности национального нормотворчества. Одна из главных проблем состоит в том, что в российский вузах будущих инженеров и менеджеров не учат, как составлять удобочитаемые документы. В западной высшей школе есть специальный предмет «технический язык» (теchnical writing), в ходе изучения которого студенты оттачивают мастерство написания доходчивых и понятных инструкций, руководств и т.д. Благодаря этому среднестатистический американский инженер может просто и понятно изложить свои мысли на бумаге, а среднестатистический отечественный не всегда. (Хотя следует отметить, что в российской лингвистической практике существует понятие «язык технической литературы».)

К образцам хороших российских нормативных документов можно отнести инструкции, руководства и др. негражданского назначения (самолетостроение, военная техника и т.п.). Например, в разделе 6 «Действия в аварийных ситуациях» Руководства по летной эксплуатации для пилотов самолетов текст предельно логичен, нет ни одного лишнего слова, нет даже намека на возможность двоякого толкования содержания. К сожалению, эти хорошо отработанные подходы к написанию документов плохо перенимают гражданские предприятия, не адаптируют их под себя.

Конечно, все слышали поговорку «Дуракам закон не писан», но не все знают ее продолжение. Оно выглядит так: «Если писан, то не читан. Если читан, то не понят. Если понят, то не так...». Говорят, что это дополнение придумали некие законотворцы в ответ на упреки в том, что написанные ими документы не очень понятны простому пользователю.

Прежде чем перейти к рассказу о квалиграммах, давайте рассмотрим выдержку из СТП одного из российских предприятий, который называется «Проведение регламентных ремонтов и обслуживания технологического оборудования». Мы постарались максимально сократить этот фрагмент и убрать из него многочисленные детали, оставив лишь самую суть.

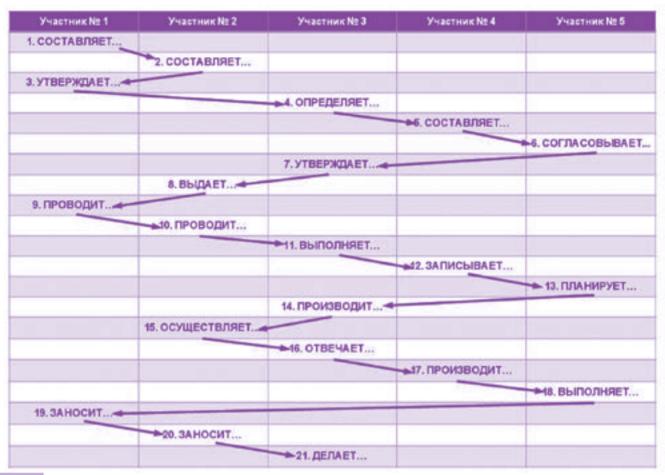
- «1. Годовой план-график ремонтов оборудования на следующий год составляет бюро ППР до 1 декабря текущего года. Годовой план ремонта оборудования составляется на основании перечня оборудования и охватывает каждую единицу оборудования. Годовой план утверждается главным инженером. Утвержденный план доводится до начальников цехов не позднее, чем за 10 дней до начала планируемого года.
- 2. <u>Бюро ППР</u>, исходя из годового объема ремонтных работ, *определяет*: численность ремонтных рабочих, необходимую для выполнения плана; потребность в материалах и запасных частях; фонд рабочего времени на ремонт каждого агрегата на планируемый год.
- 3. Месячные план-графики ремонтов технологического оборудования *составляются* механиками ремонтных участков на основании: годового плана;

выполнения плана работ за месяц, предшествующий планируемому.

- 4. Месячные план-графики ремонтов согласовывается с начальниками цехов и утверждается главным механиком. Один экземпляр плана-графика выдается начальнику цеха, второй механику участка, третий бюро ППР.
- 5. Смазка оборудования проводится механиками участка. Точки смазки, периодичность и ответственность приведены в картах смазки. Устранение источников грязи и внесение предложений по усовершенствованию труднодоступных мест проводится механиками участков по мере выявления источников грязи и труднодоступных мест.
- 6. Техосмотры оборудования выполняются <u>слесарями-ремонтниками</u> согласно графику. Результаты осмотров записываются в агрегатные журналы. На основании результатов осмотров <u>механики</u> планируют работы по текущему ремонту.
- 7. Передача оборудования в ремонт *осуществляется* <u>мастерами</u> на основании месячных плановграфиков, *согласованных* с <u>начальниками цехов</u> или участков и утвержденных главным механиком.
- 8. Мастера отвечают за то, чтобы оборудование перед остановкой на ремонт было тщательно очищено от стружки, пыли, грязи и охлаждающей жидкости и полностью укомплектовано, а рабочее место освобождено от заготовок деталей и стружки. Проведение плановых ремонтов оборудования производится механиками участков на основании наряд-заданий, выдаваемых мастером участка.
- 9. Ремонтные работы выполняются в соответствии с требованиями, указанными в руководствах по эксплуатации на соответствующие модели оборудования. Результаты ремонта заносятся в агрегатный журнал механиком участка. В наряд-задание заносятся данные о фактическом простое оборудования. Оборудование, прошедшее текущий ремонт, испытывается на холостом ходу и в работе при участии мастера и механика участка. При приемке оборудования мастер делает отметку в наряд-задании на ремонт.»

В тексте данного фрагмента около 300 слов, но не все из них одинаково важны. Мы выделили курсивом слова, которые обозначают действия, и подчеркнули те, которые показывают, кто эти действия выполняет. По сути, выделенные слова являются основой документа, а все остальные – это лишь дополнения и уточнения. Как уверяют специалисты в области скорочтения, 75% любого текста – вода, и нужно уметь ее «выжать». Так, на рис.1 стрелками показан «мейнстрим» текстового фрагмента.

От текста к схеме. Схема, представленная на рис.1, в чем-то схожа со схемами, которые тренеры баскетбольных команд рисуют своим игрокам во время коротких тайм-аутов. Схема – лучший вариант, когда нет времени на долгие объяснения. Методология квалиграмм имеет сходное строение и помогает даже неподготовленному в написании инструкций человеку изложить свои мысли просто, кратко и логично.



Puc. 1.

Для построения квалиграммы на листе бумаги формата А4 рисуют пять вертикальных столбцов, в верхней части каждого из которых указывается участник процесса. Затем в столбцах размещают прямоугольники, в которых обозначаются действия, и после этого прямоугольники соединяют стрелками, показывающими перемещение результата одного действия к другому. К действиям, при необходимости, добавляются комментарии. Пример квалиграммы, построенной на основе текстового фрагмента, приведен на рис. 2. Для построения квалиграмм на компьютере наиболее удобна программа Visio, входящая в пакет программ Microsoft Office.

Основные правила построения квалиграммы

В квалиграмме должно быть пять столбцов.

Процесс может иметь несколько входов или выходов, которые обозначаются кружками (зеленый – начало, красный – конец)*.

Можно не выделять столбцы для поставщиков и потребителей процесса, а показать их овалами (зеленый – на входе, красный – на выходе, серый – внутри)*.

Если квалиграмма размещена на двух страницах, то переход стрелок с одной страницы на другую должен быть обозначен буквами в кружках (на обеих страницах).

На одном листе квалиграммы должно быть размещено не более 15 прямоугольников.

Названий действий в прямоугольниках не должно быть более пяти; при их обозначении должны употребляться глаголы или отглагольные существительные (например, согласовать/согласование).

Если один участник выполняет несколько действий подряд, то эти действия можно включить в один прямоугольник, при этом описание каждого действия не должно превышать пяти слов.

В прямоугольники не следует включать действия, обозначаемые глаголами «передать», «переслать» и т.п. Эти действия показываются стрелками.

Если какое-либо действие выполняют несколько участников, то прямоугольник растягивается на соответствующие столбцы (занимает два или несколько столбцов), а сверху указывается распределение ответственности с помощью сокращений «отв.» - ответственный, «уч.» - участник.

Комментарии к прямоугольникам должны быть лаконичными (около пяти слов).

Каждая стрелка должна быть подписана.

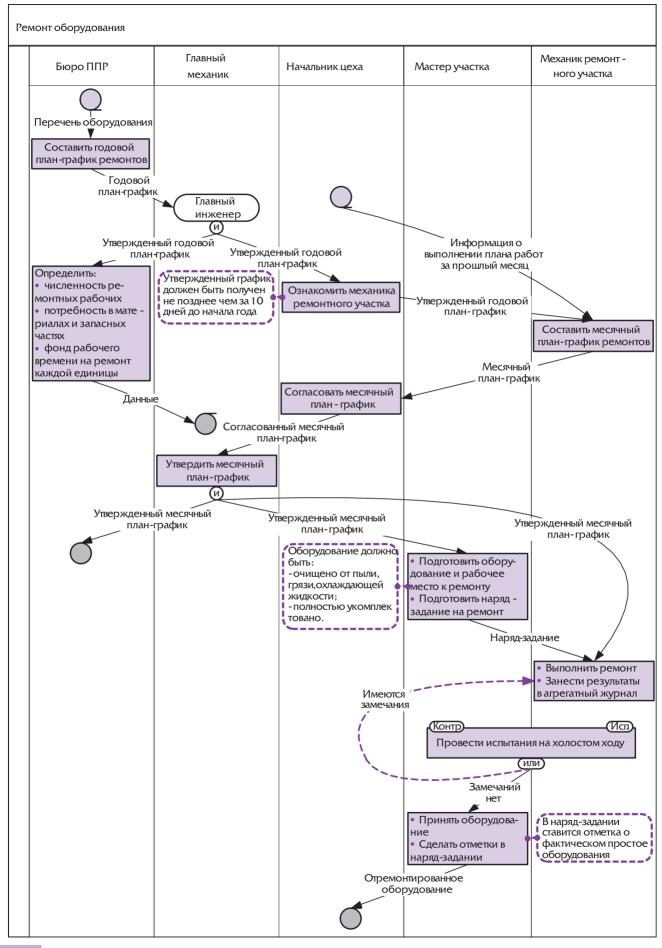
Стрелки не должны пересекаться.

Если из прямоугольника выходит больше одной стрелки, то должен быть разветвитель «и»/«или».

В прямоугольник должна входить и выходить из него как минимум одна стрелка.

Стрелки могут входить сверху, справа и слева, выходить – снизу, справа и слева.

 $^{^{\}circ}$ По техническим причинам оформления на рис. 2 цвета обозначены условно: сиреневый – начало, серый – конец.



ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Вместо заключения. Мы надеемся, что описанная методика окажется полезной кому-то из читателей журнала, и они смогут составлять инструкции и стандарты в форме квалиграмм. Мы на своем опыте убедились, что квалиграммы великолепно помогают «выжимать воду» из текстовых документов и делать их логичными, краткими и простыми для понимания. Мы с благодарностью примем отзывы, пожелания, замечания и конструктивную критику коллег и читателей журнала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Качалов В.А. Системы менеджмента на основе ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 и ILO-OSH 2001: конспект системного менеджера. М.: ИздАТ, 2009.
- 2. *Кобаяси И*. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях. М.: РИА «Стандарты и качество», 2010.
- 3. *Харрингтон Дж.* Совершенство управления процессами. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.

- 4. *Хохлявин С*. Интеграцию систем менеджмента за рубежом облегчают национальные стандарты и практика // Стандарты и качество. 2007. № 7.
- 5. *Титова В.А., Колочева В.В.* Оценка результативности интегрированной системы менеджмента // Стандарты и качество. 2008. № 8.
- 6. Габова И., Екидин А., Манжуров И. Оценка риска в рамках интегрированной системы менеджмента на предприятиях атомной промышленности // Стандарты и качество. 2009. № 7.
- 7. Андросенко Н., Бакштеева Н. Особенности построения и оценки интегрированных систем менеджмента с учетом бизнес-рисков // Стандарты и качество. ~ 2009. ~ № 12.
- 9. *Макаров В.В.* Методологические подходы к созданию интегрированной СМК в инфокоммуникациях // Век качества. -2011 -№ 6.
- 10. *Брагин Ю.В., Корольков В.Ф.* Управление организацией. Стратегия развития бизнеса. Ярославль: ННОУ «Центр качества», 2006.

НАШИ АВТОРЫ

АВАНЕСОВ Е.К. главный эксперт ООО «Тест-С.-Петербург», доктор бизнес-администрирования в области менеджмента качества

БУСЫРЕВ В.И. начальник Отдела менеджмента качества и сертификации ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

ВЕРСАН В.Г. генеральный директор ОАО «ВНИИС», докт. экон. наук, профессор

ВОЛЖЕНИНА С.Ю. начальник Отдела музеев, библиотек и выставочной работы Департамента культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

ГЛУХОВА Е.А. специалист системы менеджмента качества и системы менеджмента безопасности пищевых продуктов ЗАО «Рузово»

ДРАНИШНИКОВ С.В. заведующий лабораторией «Управление качеством» Сибирского федерального университета, независимый консультант в области систем менеджмента качества, экологии и охраны труда, канд. техн. наук

ДРОЗДОВ А.В. старший преподаватель кафедры «Менеджмент производственных и социальных технологий» Сибирского федерального университета, независимый консультант в области систем менеджмента качества, экологии и охраны труда, соискатель ученой степени кандидата экономических наук

ДРУЖИНИНА Ю.В. научный сотрудник Отдела научно- методических основ сертификации систем менедж-мента ОАО «ВНИИС»

КРЫСИНА Т.Н. начальник Отдела менеджмента качества ООО «ВКМ-СТАЛЬ»

ОСАДЧИЕВ А.А. руководитель проектов Департамента изменения климата и энергоэффективности компании Det Norske Veritas, канд. техн. наук

УЧЕВАТКИНА А.С. аспирант кафедры «Экономика кооперации и предпринимательства» Саранского кооперативного института (филиал Российского университета кооперации)

ФАДЕЕВА Е.В. руководитель Департамента изменения климата и энергоэффективности компании Det Norske Veritas, канд. техн. наук

ШЕКЕРА О.Б. начальник Отдела сертификации Торгово- промышленной палаты Республики Мордовия, эксперт по сертификации систем менеджмента, старший научный сотрудник кафедры «Метрология, стандартизация и сертификация» Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева, канд. техн. наук

ЩУКИН А.Н. генеральный директор ЗАО «Рузово»





УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ ЖУРНАЛА «СЕРТИФИКАЦИЯ»!

АДРЕС РЕДАКЦИИ: 123557, Москва,

Электрический пер., д. 3/10, стр. 1,

ОАО «ВНИИС», дакция журнала

редакция журнала «Сертификация»..

ТЕЛЕФОН/ФАКС: (499) 253-69-54.. E-mail: magazine@gost.ru

в Московском банке

Сбербанка России ОАО,

БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ: ОАО «ВНИИС», ИНН 7703380581, КПП 770301001, p/c № 40702810038170106476

г. Москва, к/с № 30101810400000000225, БИК 044525225.

ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПОДПИСКА НА 2012 год.

На наш журнал с приложением «Менеджмент: горизонты ИСО» вы можете подписаться в любом почтовом отделении по каталогу агентства «Роспечать» (индекс: 73351), а также по Объединенному каталогу Пресса России (индекс 41031).

Подписку можно оформить и в редакции.

Цена подписки в редакции на 1-е полугодие – 2090 руб. (включая 10% НДС).

Если Вы хотите подписаться на весь 2012 год (1-е и 2-е полугодия), цена составит 4180 руб. (включая 10% НДС).

ДЛЯ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ в редакции направьте заявку по факсу или по электронной почте, в которой укажите все реквизиты вашей организации, подписной период, количество заказанных экземпляров и данные для контакта. Оплатите выставленный вам счет; в платежном поручении обязательно укажите: «За журнал «Сертификация».



Http://www.vniis.ru E-mail: vniis@vniis.ru