

УДК 658.562

КАЧЕСТВО В КООРДИНАТАХ НОВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ ГОСКОРПОРАЦИИ “РОСАТОМ”

В.В. Суворова, Ю.М. Мезенцев

Обоснована необходимость перехода предприятий атомной энергетики на новую систему управления качеством. Определено ее содержание через призму удовлетворения интересов общества, потребителей и Госкорпорации.

Ключевые слова: система менеджмента качества; новая управленческая парадигма; интеграция; бережливое производство; трехмерная модель.

QUALITY IN THE COORDINATES OF THE NEW ADMINISTRATIVE PARADIGM OF STATE CORPORATION “ROSATOM”

V.V. Suvorova, Yu.M. Mezentsev

The article substantiates the necessity of the transition of nuclear power to a new quality management system. Defined by its content through the prism of serving the interests of society, consumers and the State Corporation.

Keywords: quality management system; the new management paradigm; integration; economical production; three-dimensional model.

В настоящее время в Государственной корпорации “Росатом” (далее – Корпорация) осуществляется переход к новой системе управления качеством, которая отражает новую управленческую парадигму. В ее основе лежит идея комплексного подхода к управлению качеством ресурсов, товаров, процессов. Основные положения нового подхода нашли концентрированное отражение в Концепции системы управления качеством, разработанной ГК “Росатом” в 2011 г., и с 2013 г. внедряемой на Балаковской АЭС [1].

Следует заметить, что руководство Корпорации и ее организации всегда уделяли внимание проблеме качества, т. к. рассматривали качество как необходимое условие обеспечения безопасности работы объектов атомной энергетики. В силу этого, в Корпорации уже сейчас существует высокий уровень развития менеджмента качества, что подтверждается, во-первых, наличием развитых систем регулирования качества через системы ФНП, ПОК и ПОКАС, являющихся частью системы государственного регулирования (в т. ч. госнадзора); во-вторых, действием на уровне организаций Корпорации систем менеджмента качества, соответствующих требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001–2011.

Все это свидетельствует о большом позитивном опыте управления качеством, который накоплен в Госкорпорации и ее организациях. Вместе с тем зачастую меры по обеспечению высокого качества работы АЭС не носят системного характера, поскольку в существующей СМК отсутствует интеграция по уровням управления Корпорации, а также с родственными системами экологического менеджмента (ИСО 14000), менеджмента профессиональной безопасности и здоровья (OHSAS 18001 / ГОСТ Р 12.023–2007) и др. и с производственной системой Росатома (ПСР). Определенным недостатком существующих систем регулирования качества является то, что они работают преимущественно как “силы сдерживания”, поскольку в системах недостаточно используются процессы улучшения. Кроме того, недостаточно ярко выражена роль менеджмента качества во влиянии на эффективность бизнеса Корпорации.

Наличие позитивного опыта в Госкорпорации свидетельствует о том, что новый подход к управлению качеством никоим образом не является разрушением существующей в Госкорпорации системы менеджмента качества, а представляет ее развитие и совершенствование. Более того, разработчики нового концептуального подхода в управлении

качеством основывались именно на использовании исторического опыта отрасли, сложившихся традиций и лучших ее достижений в сфере управления качеством и обеспечения безопасной работы объектов атомной энергетики. Кроме того, в новой Концепции управления качеством ярко выражено сочетание рыночных методов управления деятельностью предприятий атомной энергетики с государственным регулированием. Последнее касается, в первую очередь, разработки долгосрочных стратегий. Учтены также и новые реалии экономического порядка, в частности, глобализация экономики, рост конкуренции на рынке электроэнергии, требования к безопасному функционированию объектов атомной энергетики.

Внедрение новой системы управления качеством направлено не только на совершенствование и развитие существующей системы за счет преодоления существенных ей недостатков, но и на учет ряда факторов, которые еще более актуализируют необходимость повышенного внимания к проблеме качества на всех уровнях управления Корпорации и функционирования ее организаций. Эти факторы обусловлены существованием негативных тенденций, характерных для развития современных мировых экономических, политических процессов, а также той ситуацией, которая сложилась внутри страны.

Важнейшими из них в аспекте развития существующей СМК являются:

1. Осознание необходимости не только сохранения, но и возрастания значимости проблемы безопасной работы АЭС, поскольку 20 из 33 энергоблоков 1-го и 2-го поколения уже работают в продленном ресурсе [2]. Кроме того, безопасная работа объектов атомной энергетики позволит преодолеть “синдром страха”, возникший у населения после катастрофы на Чернобыльской АЭС и аварии на АЭС Фукусима-1.

2. Усиление конкуренции на рынке электроэнергии, что обусловлено сокращением объема внутреннего спроса ввиду экономического кризиса и введения против России экономических санкций со стороны ряда стран. Все это привело к “сжатию” экономики и падению объема спроса в сегменте рынка потребителей – юридических лиц (доля данного сегмента составляет более 50 % общего рынка электроэнергии) [3]. На интенсивность конкуренции на рынке электроэнергии также оказывает влияние низкая стоимость углеводородов, что делает более рентабельными электроустановки на традиционных видах топлива (мазут, газ) и, соответственно, влияет на приоритеты и очередность подключения к сети тех или иных электростанций [4]. Обострение конкурентной борьбы

объективно способствует повышению требований со стороны потребителей к качеству работ, товаров, услуг, поставляемых на рынок генерирующими организациями, в т. ч. АЭС. Качество должно соответствовать современным международным требованиям, предъявляемым к отрасли атомной энергетики, включая точное соблюдение сроков поставки. Конкуренция на рынке электроэнергии не исключает использование ценовых методов ее ведения, которые основываются на лидерстве по издержкам. Новая система управления качеством интегрирована с системой “бережливое производство”, основной идеей которой является экономия ресурсов и снижение как производственных, так и организационно-управленческих издержек.

3. Обострение политической ситуация, в т. ч. в странах-поставщиках и потенциальных заказчиков на строительство новых объектов атомной энергетики за рубежом. Государственная корпорация “Росатом” является одним из сильнейших игроков на мировом рынке атомной энергетики. Только в 2014 г. “портфель заказов” Концерна на строительство АЭС за рубежом, преимущественно в развивающихся странах, составил более 100 млрд долл. [5]. Срыв некоторых контрактов осложняет ситуацию с финансовыми ресурсами Корпорации и ее организаций, что обуславливает необходимость поиска внутренних резервов повышения эффективности, в т. ч. за счет повышения качества работы.

4. Необходимость решения задачи снижения энергоемкости российской экономики [6]. Энергоемкость в России в 2,5 раза больше среднего показателя в развитых странах. По сравнению с Канадой, имеющей аналогичные природно-климатические условия, мы тратим на создание ВВП почти в два раза больше энергоресурсов (по ППС – соответственно 0,28 т.н.э./тыс. долл. и 0,49 т.н.э./тыс. долл.) [7].

Новая система управления качеством нацелена на реализацию стратегии достижения Корпорацией глобального лидерства. Эта стратегия предусматривает к 2030 г. повышение мощности АЭС в 2,5 раза, выручки – в 5 раз и обеспечение вхождения российской атомной энергетики в Топ-3 во всех основных сегментах мирового атомного рынка.

Исходной идеей Концепции СМК является ее направленность на решение вопросов управления качеством в трехмерном пространстве, т. е. в ее основе лежит объединение в единую систему, во-первых, различных уровней управления Корпорации, во-вторых, этапов жизненного цикла объектов использования атомной энергии (ОИАЭ), в-третьих, этапов жизненного цикла продукции (рисунок 1).

Таблица 1 – Эволюция систем управления качеством

Модель управления качеством	Объект управления качеством	Механизм управления качеством
МОДЕЛЬ 1-го ПОКОЛЕНИЯ (характерна для строительных организаций, топливной компании и машиностроительного дивизиона)	Продукция	Акцент на контроль, обнаружение и изолирование дефектной продукции
МОДЕЛЬ 2-го ПОКОЛЕНИЯ (характерна для Концерна “Росатом” и его филиалов)	Процессы	Акцент на управление возможностями процессов с обратной связью
МОДЕЛЬ 3-го ПОКОЛЕНИЯ (характерна для Концерна “Росатом” и его филиалов)	Система процессов	Акцент на использование менеджмента рисков и ресурсов; вовлечение персонала в улучшения
МОДЕЛЬ 4-го ПОКОЛЕНИЯ (характерна для Концерна “Росатом” и его филиалов)	Система потоков ценностей	Акцент на увеличение скорости потоков создания ценностей и интеграцию по уровням управления и моделям менеджмента

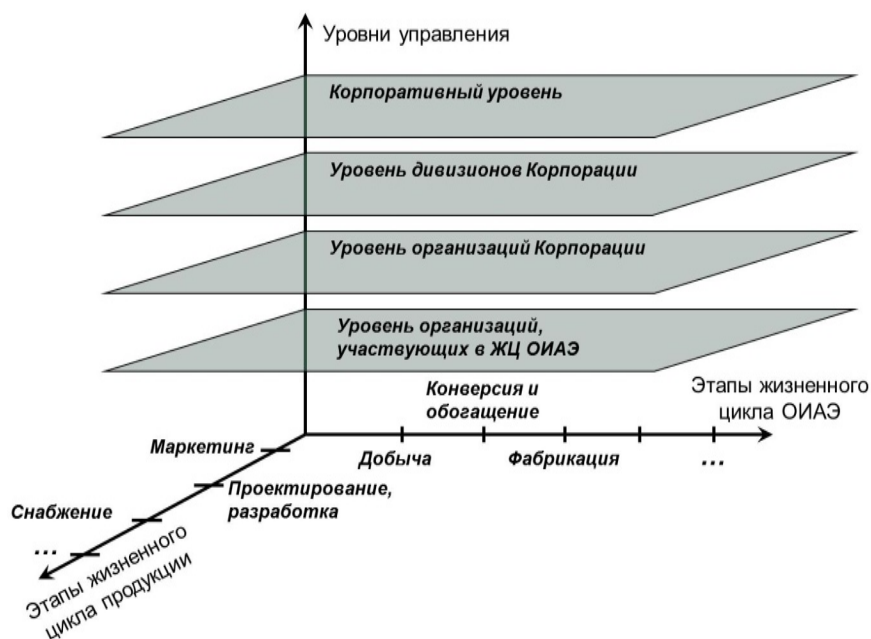


Рисунок 1 – Трехмерная модель управления качеством Корпорации [8]

Концепция СМК выражает переход к модели управления качеством 4-го поколения. В настоящее время организации Корпорации в основном имеют системы менеджмента качества, соответствующие 2-му (отдельные элементы СМК) и 3-му поколению систем.

В основу классификации моделей разного поколения положены два критерия: первый – характеризует объект управления качеством, второй – механизм и его инструменты осуществления управления данным процессом (таблица 1).

Спецификой системы управления качеством 4-го поколения выступает ее нацеленность, во-первых, на интеграцию СМК с подходами “береж-

ливое производство” и “6 сигм”. Модель “6 сигм” выражает интегрированный подход к управлению бизнес-процессами, в основу которого положен анализ статистических данных для выявления степени отклонения бизнес-процессов от их целей и на этой основе разработка мер по их улучшению, что делает бизнес-процессы предсказуемыми.

Во-вторых, интеграция в СМК безопасности, клиентоориентированности и эффективности по уровням управления.

В-третьих, в модели 4-го поколения отсутствуют системные причины несоответствий (все выявленные несоответствия происходят редко и носят случайный характер).

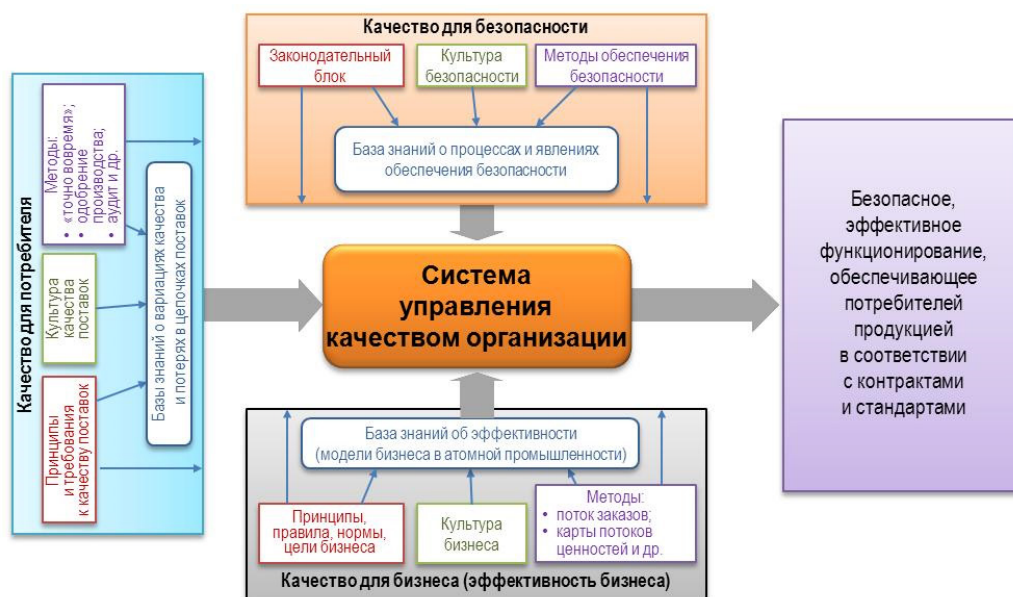


Рисунок 2 – Характеристика новой модели управления качеством в аспекте удовлетворения потребностей заинтересованных сторон [8]

Внедрение трехмерной модели качества позволяет успешно решить три фундаментальные проблемы функционирования предприятий Корпорации: безопасность, клиентоориентированность, эффективность, т. е. в ее основе лежит учет интересов основных заинтересованных сторон: общества (в т.ч. мирового сообщества в обеспечение безопасности функционирования в атомной отрасли); клиентов (потребителей) и поставщиков (внешних по отношению к Корпорации и внутренних) в части повышения уровня их удовлетворенности деятельностью предприятий Корпорации, что выражается в надежности электроснабжения (своевременность поставки электроэнергии в надлежащем объеме) и качестве поставляемой электроэнергии, т. е. безопасности для жизни и здоровья потребителей, а также для функционирования технических средств, принадлежащих потребителю; и, наконец, самой Госкорпорации и ее подразделениям в вопросах повышения эффективности бизнеса.

Для удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон необходимо четко сформулировать и решить задачи, которые стоят перед персоналом и руководителями на уровне Госкорпорации и ее подразделений (дивизионов, организаций) (рисунок 2).

В настоящее время, как уже было отмечено, менеджмент качества Корпорации в большей степени ориентирован на вопросы обеспечения безопасности и повышения эффективности работы.

Менеджмент качества для эффективности бизнеса находится в стадии становления и нуждается в развитии.

Трехмерная модель позволяет интегрировать менеджмент качества для безопасности, клиентоориентированности и эффективности в единую систему, обеспечить их синергетический эффект и построить сбалансированную модель бизнеса, в основу которой положен учет интересов всех экономических субъектов, имеющих то или иное отношение к сфере атомной энергетики.

Литература

1. <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards.htm>
2. <http://www.rosatom.ru/journalist/atomekspo2015/d5561b80489cc8dda7a4bf56ccedcda6>
3. <http://peretok.ru/analytics/experts/potreblenie-elektroenergii-itogi-2015-i-perspektivy-2016.html>
4. Федеральный закон “Об электроэнергетике” от 26.03.2003 N 35-ФЗ (ред. от 30.03.2016) Ст. 13. Основные принципы оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике.
5. <http://tass.ru/opinions/1705831>
6. Федеральный закон №261-ФЗ “Об энергосбережении и повышению энергетической эффективности” от 23 ноября 2009 года.
7. http://energetika-restec.ru/netcat_files/userfiles/energetika/archive/cibulsky.pdf
8. Концепция системы управления качеством Госкорпорации “Росатом” (в гражданской части отрасли) (дата обращения 22.11.2012 г.).