

Дизайн корпоративной КСМК

Принципы построения КСМК в промышленных холдингах



В статье рассматривается практический пример построения процессной модели корпоративной системы менеджмента качества в компании с холдинговой структурой управления. Особое внимание уделяется влиянию контекста при определении подходов в управлении процессной моделью, планированию перечня процессов СМК в зависимости от уровня управления и построению ландшафта процессов с решением параллельной задачи по поддержанию единой сертификации.

Л. Б. БЕЛЬЦЕВА – руководитель
Службы систем менеджмента качества
ПАО «Трубная металлургическая компания»

В мире достаточно много публикаций, методических материалов и рекомендаций по разработке, поддержанию и развитию систем менеджмента качества с целью ее пригодности, адекватности бизнес системе управления организации и ориентации на Потребителя. Однако наличие базовых требований стандартов менеджмента качества – всего лишь вектор для построения системы, дающий возможность бизнесу применять требования стандарта менеджмента, адаптируя к конкретным условиям, в которых развивается бизнес, с учетом влияющего на него контекста, в частности существующей культуры, территориального расположения, рыночных сегментов, макро и микроэкономических трендов и т.д. Поэтому ровно то, как в мире нет двух одинаковых компаний, так и соответственно нет двух одинаковых СМК. Невозможно по одному лекалу «одеть» весь мир. Поэтому «как построить и самое главное обеспечить пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента качества, а также ее связь со стратегическим направлением организации» тема вечная, дискуссионная и востребованная.

Требования к системам менеджмента холдингов

Несмотря на то, что основой для подтверждения соответствия СМК является стандарт менеджмента качества, тем не менее существуют дополнительные регуляторные требования, определяемые аккредитационными органами и предъявляемые к сертификационным сообществам. Данные требования напрямую влияют на построение и управление СМК.

На протяжении 14 лет Группа ТМК (ТМК) сотрудничает с компанией Lloyd's Register Quality Assurance Ltd (LRQA), которая входит в Lloyd's Register Group и проводит оценку соответствия основными стандартами качества, охраны окружающей среды и промышленной безопасности. Уникальная методология аудитов «LRQA Business Assurance» способствует развитию системы менеджмента качества и управлению рисками для улучшения и защиты текущих и будущих показателей эффективности бизнеса.

Принципиальной особенностью является подход к аудиту, как инструменту помощи (так называемой «добавочной стоимостью») в реализации стратегических целей и задач. При проведении оценки соответствия СМК особое значение уделяется эффективности процессного управления в рамках заявленной области применения и распространения корпоративной системы менеджмента качества в компании.

В частности, одним из нововведений к оценке корпоративных СМК стало требование IAF MD 1:2018 «Mandatory Document for the Audit and Certification of a Management System Operated by a Multi-Site Organization»[1], документ Международного Аккредитационного Форума, предписывающий требования по проведению аудита и сертификации системы менеджмента Компаний/ Организаций, имеющих несколько производственных площадок в разных местах.

Другими словами, требования к оценке корпоративных СМК для организаций с холдинговой структурой управления предприятиями.

Примечание 1: IAF (The International Accreditation Forum) - Международный форум по аккредитации, является всемирной ассоциацией органов по аккредитации, ассоциацией органов по сертификации и других организаций, принимающих участие в деятельности по оценке соответствия в различных областях, в том числе систем менеджмента, продукции и персонала. LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance Ltd) – Сертификационный орган с аккредитацией в UKAS. UKAS (United Kingdom Accreditation Service) – Национальный орган по аккредитации Великобритании, является членом IAF.

Согласно требованиям IAF MD 1:2018:
«— Организация* должна иметь единую систему управления.

— Организация должна определить свой ключевой объект. Ключевой объект является частью организации.

— Ключевой объект должен иметь организационные полномочия определять, устанавливать и поддерживать единую систему управления.

— Единая система управления организации подлежит централизованной проверке руководством.

— На все площадки должна распространяться программа внутреннего аудита организации.

— Ключевой объект несет ответственность за обеспечение сбора и анализа данных со всех площадок и должен быть в состоянии продемонстрировать свои полномочия и способность инициировать организационные изменения в соответствии с требованиями в отношении следующих позиций, но не ограничиваясь ими:

- системная документация и изменения системы;
- проверка со стороны руководства;
- претензии;
- оценка корректирующих действий;
- планирование внутреннего аудита и оценка результатов;
- законодательные и нормативные требования, относящиеся к применимому(-ым) стандарту (стандартам)...

ТМК – динамично развивающаяся компания. Для того чтобы сохранять и наращивать свои позиции стратегия ориентирует бизнес на достижение одной из стратегических задач – «Быть признанным поставщиком на мировом рынке и лидером на домашнем рынке труб». Способствует решению этой задачи корпоративная система менеджмента качества – работающая, подтвержденная независимыми органами и признанная Потребителями.

Поэтому в ходе предстоящей ресертификации Группе ТМК необходимо подтвердить, что корпоративная система менеджмента не только соответствует ИСО 9001-2015[2], но продемонстрировать централизованное управление СМК и способность достигать ожидаемых результатов на дивизионах и предприятиях, включенных в контур холдинга, согласно IAF MD 1:2018.

Особенности построения СМК холдингов, в частности по дивизиональному принципу управления

Как обеспечить требования сертификационного органа и каковы основные отличия в управлении СМК на локальных предприятиях и СМК холдингов, в т.ч. международных, построенных по дивизиональному принципу?

В основу процессной модели СМК локального предприятия, обладающего юридической самостоятельностью, обычно закладывается цепочка бизнес-процессов, последовательная деятельность которых представляет собой единую административную систему управления. Синхронизация административного управления и системы менеджмента качества, как правило, обеспечивает результативность управления, не происходит конфликта интересов, т.к. в процессную модель СМК закладывается организационная структура предприятия.

В отличие от СМК локального предприятия при разработке процессной модели в корпоративных СМК холдингов необходимо учитывать требования IAF.

В частности, бизнес-структура Группы ТМК представляет собой объединение на правах собственности различных предприятий на территории РФ и за рубежом, выпускающих трубную продукцию, осуществляющих закупки, продажи и предоставляющих услуги по сопровождению применения продукции холдинга в условиях Потребителей, во главе которого стоит Управляющая компания.

Корпоративная система менеджмента качества (КСМК) Группы ТМК на первоначальном этапе своего развития строилась на основе функциональной системы управления. В рамках КСМК применялся собирательный принцип включения локальных СМК предприятий с учетом степени их развития.

Решение о внедрении КСМК в группе ТМК принималось Управляющей компанией и учитывались индивидуальные особенности предприятий. Поэтому процессная модель (рис. 1) на первом этапе создавалась с учетом локальных процессов, характерных для большинства предприятий Группы (без стандартизации к формированию процессной модели на локальных уровнях), и их взаимосвязью с процессами, которые реализуются подразделениями на уровне Управляющей компании.

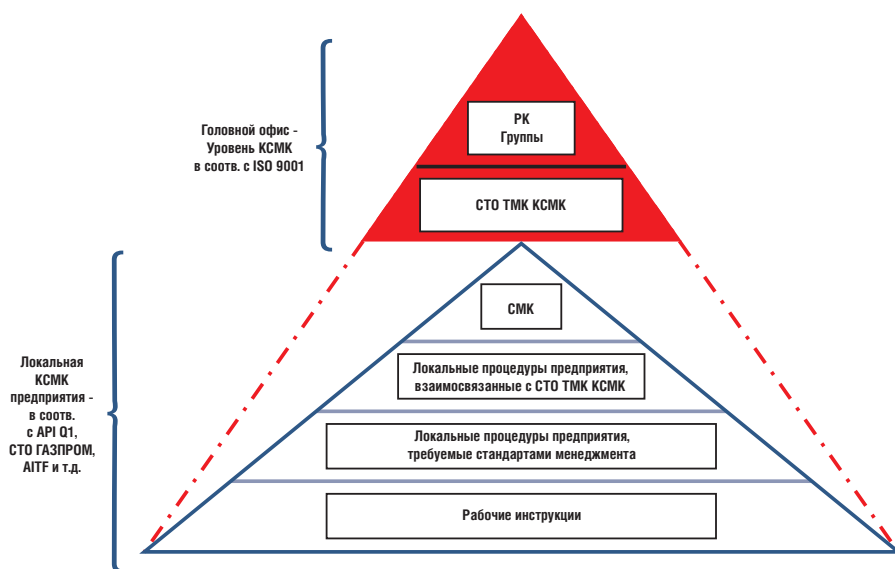


Рис. 1. Процессная модель на этапе построения КСМК

Примечание 2: * «Организация» – организация с несколькими площадками, в которой применяется единая система управления и которая включает в себя определенный ключевой объект (не обязательно штаб-квартиру организации), где происходит планирование и контроль определенных процессов/действий, а также ряд площадок (постоянных, временных или виртуальных (с использованием онлайн среды), на которых такие процессы/действия выполняются полностью или частично (IAF MD 1:2018, 2. DEFINITIONS)



Сформированный минимально необходимым состав корпоративных требований в свою очередь определял требования для управления процессами, подлежащими реализации на предприятиях. Такой подход оказался абсолютно оправданным на первоначальном этапе построения КСМК и имел преимущества в виде минимизации рисков целостности КСМК, т.к. ее целостность складывалась из принципиальных корпоративных требований и дополнительных локальных, устанавливаемых предприятием в индивидуальном порядке. Каждое из предприятий Группы ТМК имело возможность организовать работу по поддержанию и развитию локальной СМК внутри корпоративной системы, с учетом особенностей и интеграции с другими применяемыми системами менеджмента, и одновременно обеспечивать коммуникации по взаимосвязанным корпоративным процессам с Управляющей компанией.

На последующих этапах совершенствования системы управления Компании, организационных изменений в Группе ТМК, внедрения управления по дивизиональному принципу процессная модель КСМК должна была претерпеть изменения с учетом новых уровней управления, создания новых процессов, интерпретации применяемых процессов по принципу сквозного управления, реализуемых через все уровни управления Группы ТМК.

Для решения этой задачи сквозные процессы корпоративного уровня должны были включать единые требования для всех Дивизионов Группы ТМК и локальных предприятий. Единство и преемственность требований

частично достигалось за счет унифицированных критериев, целей и процессов, установленных для всех предприятий Группы ТМК. Но под влиянием внешнего контекста, в частности законодательных особенностей стран присутствия предприятий Группы ТМК, местных территориальных требований, задача оказалась трудно реализуемой на предприятиях зарубежных дивизионов. В связи с этим часть корпоративных процессов оказалась в полной мере применима только для дивизиональных процессов в зоне ответственности Российского Дивизиона Компании.

Это обстоятельство оказывало влияние на целостность КСМК, фиксацию наблюдений в ходе аудита Lloyd's Register и потребовало изучение анализа опыта построения процессных моделей управления КСМК во внешних в крупных компаниях-холдингах, для оценки возможности применения данного опыта в Группе и принятия решений, приемлемых для Группы ТМК с целью совершенствования КСМК.

В результате анализа было отмечено, что решающим фактором при принятии решения о дизайне процессной модели являлось наличие процессов высшего уровня КСМК в Управляющей компании, построенных на основе административной системы управления холдингом (рис. 2).

На рис. 2а представлена классическая модель управления СМК локального предприятия, формирование процессной модели и распределение ответственности и полномочий в СМК в соответствии с административной системой управления.



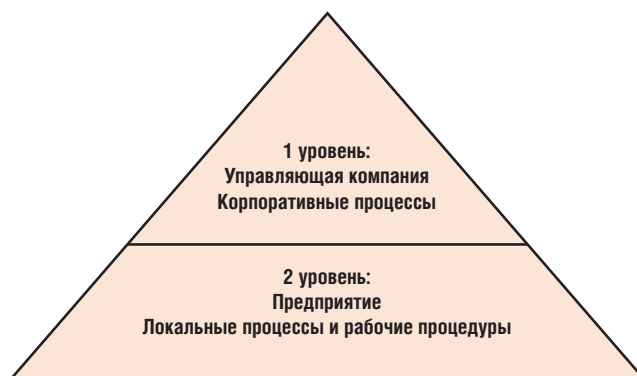
а) Пример управления СМК на предприятии



б) Пример управления СМК в холдинговой организации с СМК с единой сертификацией



в) Пример управления СМК в холдинговой организации без сертификации в управляющей компании



г) Пример управления СМК в холдинговой организации с локальными сертификациями предприятий

Рис. 2. Применяемые модели построения СМК в холдингах и на локальных предприятиях



Рис. 3. Обобщенная модель управления КСМК в Группе ТМК

Пример построения СМК в зарубежном холдинге с дивизиональным управлением (рис. 2б) основан на определении корпоративных процессов на уровне управляющей компании, распространяющихся на дивизионы, предприятия холдинга для формирования дивизиональных процедур и предприятий в равной степени.

Данная модель упрощает коммуникацию с дивизионами, предприятиями, подразделениями без каких-либо расхождений требований между уровнями иерархии, обеспечивает централизованное управление и контроль выполнения корпоративных требований в холдинге.

Реализация корпоративной процессной модели с корпоративным управлением, но с сертификацией СМК только на предприятиях холдинга представлена в примере рис. 2в. Управляющая Компания определяет корпоративную процессную модель, корпоративные правила разработки и функционирования СМК для уровней дивизионов, предприятий с локальными сертификациями, осуществляет управление и контроль реализации требований на уровне Дивизионов с выборочной проверкой до уровня предприятия без поддержания сертификации СМК в Управляющей компании.

Еще один вариант формирования корпоративной СМК по уровням управления, когда Управляющая компания определяет корпоративные требования, но при этом поддерживает локальную СМК на своем уровне наравне с локальными сертификациями СМК предприятий, представлен на рис. 2г.

Ориентируясь на главную задачу развития КСМК в Группе ТМК – создать такую модель управления, которая даст возможность сохранить ее целостность, обеспечить четкую взаимосвязь процессов всех уровней, контролировать и регулировать влияние и выполнение всех составных частей системы – дивизиона, предприятия, процесса, деятельности, документа, в целом на систему, были разработаны и реализованы мероприятия по изменению процессной модели и дизайна КСМК Группы ТМК за счет:

1. Изменения подходов управления процессной моделью. Построение по принципу единообразия с организационно-дивизиональной системой управления Группы ТМК.
2. Определения единых подходов в управлении процессами КСМК.
3. Ранжирования иерархии процессов по уровням управления (корпоративные, дивизиональные, локальные).
4. Приведения корпоративных процессов КСМК к целевой бизнес-схеме.
5. Унификации процессов КСМК и документации КСМК.

Выбор дизайна процессной модели и ландшафта процессов

На этапе определения нового дизайна процессной модели учитывалась структура Группы с выделением дивизионов с входящими в них предприятиями, определение управляющего органа в зависимости от наличия управляющих функций на каждом уровне, и юридических взаимоотношений между локальными предприятиями и Управляющей компанией. Обобщенная схематическая модель КСМК представлена на рис. 3.



Таким образом сформировалась трехуровневая процессная модель с определением назначения процессов для каждого уровня (рис. 4):

– Управляющая компания Группы ТМК реализует функции управления корпоративными процессами и централизованно контролирует их выполнение. Для дивизиона вне российской юрисдикции устанавливаются общие требования по направлению деятельности, на основе которых разрабатываются дивизиональные процессы. Назначение корпоративных процессов – стратегическое планирование и определение ключевых показателей, дивизиональное управление в рамках КСМК.

– Дивизиональный уровень управления в КСМК осуществляет планирование и управление дивизиональными процессами, разворачивание целевых показателей, реализацию корпоративных требований с учетом региональной специфики размещения производственных площадок и национального законодательства.

– Производственный уровень осуществляет операционное управление процессами локального Предприятия с учетом дивизиональных требований, разворачивание и достижение целевых показателей для процессов предприятия.

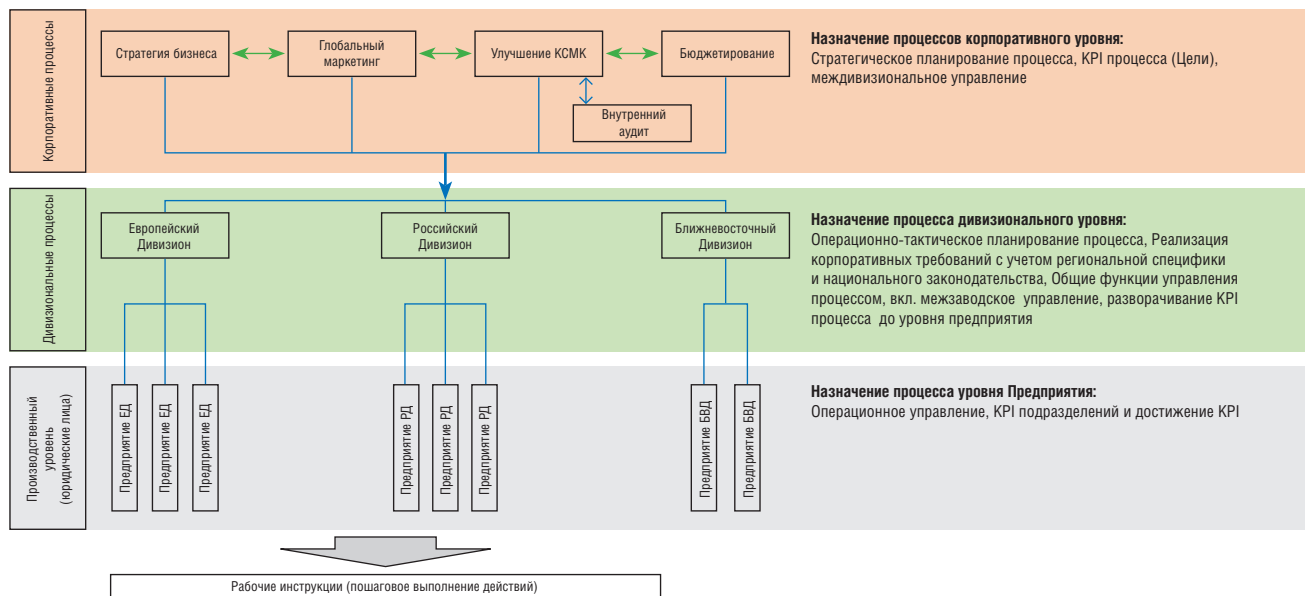


Рис. 4. Схематическая модель назначения процессов КСМК по уровням управления

Для формирования ландшафта процессов по каждому уровню управления перечень процессов КСМК определяется по решению Топ менеджмента на основе:

- стратегии, стратегических приоритетов Группы ТМК/ Дивизиона/ Предприятия;
- области деятельности Группы ТМК/ Дивизиона/ Предприятия;
- области распространения КСМК;
- контекста Группы ТМК/ Дивизиона/ Предприятия;
- финансовой модели Группы ТМК.

Корпоративный уровень в состав процессов включает процессы на основе деятельности, которая выполняется в отношении всех дивизионов Группы.

Это процессы управления и менеджмента, которые определяют стратегическую ориентацию организации, образуют структурные рамки и относятся к области ответственности руководства. Управление: ПАО «ТМК» (управление на основе целевой бизнес структуры «организация оказания прочих услуг»). Владелец корпоративного процесса: ТОП менеджер по направлению в Управляющей компании.

Дивизиональный уровень в состав процессов включает дивизиональные процессы в Группе, которые формируются на основе корпоративных процессов и процессов, деятельность, которых выполняется в дивизионе. При этом состав процессов формируется с учетом области

деятельности, территориальных правовых норм, местного законодательства Дивизиона. Управление: Управляющая компания (головной офис) Дивизиона (УК Дивизиона). Владелец процесса: ТОП менеджер по направлению Дивизиона.

Производственный уровень Предприятия включает в состав процессов локальные процессы Предприятия, определяемые производственной инфраструктурой и специализацией, формирующихся в свою очередь на основе дивизиональных процессов. Владелец процесса: руководитель по направлению деятельности на Предприятии.

В таком ландшафте корпоративные, дивизиональные и локальные процессы взаимосвязаны и с одной стороны, реализуют требования Потребителей и добавленную ценность для Потребителей, а с другой – позволяют определять и реализовывать стратегию развития холдинга, поддерживать, осуществлять мониторинг и улучшать процессы КСМК в рамках Группы (рис. 5).

Объединяющим фактором в такой модели, являются процессы и положения корпоративного уровня, в рамках которых устанавливаются ключевые показатели КСМК (политика в области качества, цели в области качества, целевые показатели процессов и т.д.).

	Основные принципы деятельности	ПРОЦЕСС	ПОДПРОЦЕСС А	ПОДПРОЦЕСС Б	ПРОЦЕДУРА
1. Уровень Корпоративный	1. Стратегия 2. Политика в области качества 2.1. Основные принципы в области продаж 2.2. Основные принципы в области закупок 2.3. Основные принципы в области управления персоналом 2.4. Основные принципы в области развития инфраструктуры	1.1. Определение стратегии бизнеса 1.2. Глобальный Маркетинг 1.3. Бюджетирование 1.4. Улучшение КМСК	1.4.1. Внутренний аудит		1. Управление рисками 2. Управление документированной информацией 3. Управление несоответствиями
2. Уровень Дивизиона		2.1. Продажи 2.2. Планирование производства 2.3. Управление СТК 2.4. Закупки 2.5. Доставка 2.6. Управление инфраструктурой 2.7. Управление персоналом	2.2.1.1. Планирование НВП 2.2.1.2. Работа с уведомлениями. Анализ удовлетворенности Потребителей 2.1.4. Улучшение КСМК	2.1.4.1. Внутренний аудит	1. Управление специальными процессами 2. Управление знаниями
3. Уровень Предприятия			4.2.1. Продажи (продукции, услуг) 4.2.2. Управление производством Производство 4.2.3. Контроль и испытания 4.2.4. Закупка 4.2.5. Доставка 4.2.6. Управление инфраструктурой 4.2.7. Управление персоналом	4.2.2.1.1. Проектирование и разработка 4.2.1.4. Улучшение СМК 4.2.2.1.2. Работа с уведомлениями и претензиями Потребителей 4. Метрологическое обеспечение	1. Анализ запросов Потребителей 2. Управление измерениями 3. Внутренний аудит

Рис. 5. Концепция процессной модели КСМК Группы ТМК (по уровням управления) на примере Российского дивизиона

Дивизиональные процессы, являющиеся сквозными, настраиваются, как инструмент повышения удовлетворенности Потребителей, как внутренних, так и внешних, обеспечивая воспроизводимость, стабильность положительных результатов. Агрегирование, мониторинг и анализ данных по ключевым показателям КСМК осуществляется на уровне Дивизионов.

Контроль за реализацией корпоративных требований осуществляется на уровне Управляющей компании Группы ТМК через систему внутренних аудитов КСМК, как один из источников мониторинга результативности системы. Анализ результативности КСМК на уровне Топ менеджмента Управляющей компании и Дивизионов – один из способов определения статуса развития системы, своевременного принятия решений и мер в отношении подтверждения пригодности, адекватности и способности КСМК соответствовать требованиям стандартов менеджмента качества, площадка для планирования действий в целях достижения намеченных результатов и повышения удовлетворенности потребителей как на уровне группы в целом, так и по Дивизионам.

В результате решения задачи совершенствования и развития КСМК в Группе ТМК разработан и внедрен гибкий и эффективный бизнес-инструмент управления, адаптируемый к изменениям контекста Компании и бизнес-среды.

Предложенный дизайн процессной модели КСМК для Группы с дивизиональной системой управления позволяет выстраивать взаимодействие по управлению корпоративной системой менеджмента качества в дивизионах, предприятиях, входящих в состав Группы, находящийся в разных странах, правовых юрисдикциях, но поддерживающих единую корпоративную культуру, долговременные партнерские отношения и единую сертификацию, позиционировать на рынке Группу ТМК, как единую компанию – Поставщика, ориентированного на ценности внутренних и внешних Потребителей.

Однако для выявления возможностей по выполнению ожиданий Потребителей, улучшению показателей функционирования и результативности системы менеджмента качества, а также устранению или предотвращению нежелательных последствий, недостаточно оставаться на месте, необходимо идти в ногу со временем, и поэтому следующая задача – выйти на новый уровень развития КСМК, которым должна стать оптимизация, автоматизация и цифровизация управления процессной моделью, планирования и реализация процессов жизненного цикла, управления ключевыми показателями КСМК. Планы развития в данном направлении уже реализуются в Группе ТМК, но об этом в следующих публикациях.

ЛИТЕРАТУРА:

1. IAF MD 1:2018 “IAF Mandatory Document for the Audit and Certification of a Management System Operated by a Multi-Site Organization”, Issue 2 © International Accreditation Forum, Inc. 2018.
2. ISO 9001 Международный стандарт. Системы менеджмента качества. Пятое издание. 2015.



ПАО «ТМК»
 105062, Москва, ул. Покровка, д. 40, стр. 2а
 тел. (495) 775-76-00
 e-mail: tmk@tmk-group.com
www.tmk-group.ru