

Корпоративная стандартизация в вертикально-интегрированных холдингах (по материалам докладов на XVIII Международной научно-технической конференции «Трубы-2010»)

Реформа системы технического регулирования, начатая еще в конце 90-х годов прошлого века на рубеже второго десятилетия века нынешнего, почти подошла к своему логическому завершению. Существующая система, безусловно, не лишена ряда недостатков – таких как отсутствие единых подходов к регулированию ряда специальных сфер, наличие серьезных противоречий с отдельными положениями действующих правовых и нормативных отраслевых актов, а также избыточная передача ряда управляющих функций государственным структурам и органам исполнительной власти. При этом положительный эффект от ее внедрения налицо, поскольку наблюдается положительная динамика снижения числа случаев, связанных с применением некачественной продукции и нанесением серьезного ущерба от ее применения.

Говоря про завершение реформы технического регулирования мы, к сожалению, подразумеваем практическую невозможность дальнейшего развития и гармонизации национальной системы технического регулирования с системами технического регулирования Европейского сообщества, США и других развитых стран. Данное обстоятельство обусловлено, в первую очередь, проблемами с построением и совершенствованием структуры нашего законодательства в сфере технического регулирования и смежных с ней областях – промышленности, строительстве, торговле, энергетике, защите окружающей среды.

Второй причиной пробуксовки в развитии системы является лоббизм ряда органов исполнительной власти и отраслевых организаций. Периодически в узких кругах инициируются обсуждения о необходимости вывода той или иной деятельности из сферы технического регулирования и введения собственных, отличных подходов к организации, выполнению и контролю деятельности, связанной с обеспечением безопасности объектов, продукции, услуг.

Третьей причиной является неспособность отдельных категорий должностных лиц понять принципиальные различия между плановой экономикой советского образца и рыночной экономикой, для которой неприемлемы подходы, положенные в основу системы технического нормирования в СССР.

Сфера и основные аспекты технического регулирования определены в Федеральном законе от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании», представленном в настоящий момент уже в девятой редакции. В соответствии с данным законом сфера технического регулирования распространяется на установление и применение законодательно-регулируемых (обязательных) и нормативно-регулируемых (добровольных) требований к продукции, объектам (зданиям и сооружениям) и связанным с ними процессам жизненного цикла – проектированию, производству, строительству, монтажу, эксплуатации, ремонту и утилизации. В качестве инструмента контроля соблюдения указанных требований Законом определена оценка соответствия – в форме аккредитации, декларирования или подтверждения соответствия.

Обязательные требования к продукции и процессам устанавливаются в форме технических регламентов – законодательных актов, которые регулируют общие требования к основным свойствам и характеристикам продукции, влияющим на безопасность ее применения. Технические регламенты, в зависимости от потребностей в их оперативном применении, могут вводиться в действие указом Президента РФ, постановлением

Правительства РФ или распоряжением руководителя Росстандарта РФ. В последнем случае технические регламенты обладают статусом нормативных правовых актов федерального органа исполнительной власти, а не Федеральных законов. При этом Закон допускает принятие и применение как технических регламентов, разработанных на территории РФ (режим технического регулирования номер 1), так и технических регламентов зарубежных государств и сообществ – Европейского сообщества и регламентов стран – членов Таможенного союза (режим технического регулирования номер 2). Во втором случае такие технические регламенты вводятся на ограниченный период времени и подлежат автоматической отмене с вводом в действие соответствующего национального технического регламента РФ.

Что касается нормативных требований, Законом предусмотрены две основные схемы их разработки и применения. Первая схема связана с особенностями применения технических регламентов, для практического применения положений которых необходимо установление всех необходимых характеристик продукции, процессов и методов обеспечения ее жизненного цикла. Схема предусматривает реализацию одного из двух режимов технического регулирования.

В одном случае при наличии национальных стандартов и сводов правил, распространяющихся на регулируемые техническим регламентом категории и допустимые характеристики продукции, осуществляется их пересмотр (актуализация). При наличии отдельных пробелов в нормативном обеспечении объектов технического регулирования, в дополнение к имеющимся документам, могут разрабатываться новые стандарты и своды правил.

В другом случае, как правило, имеющем место при реализации второй схемы технического регулирования (см. выше), национальный орган по техническому регулированию при отсутствии необходимой национальной нормативной базы осуществляет ввод на временной основе нормативных документов (стандартов) ЕС и Таможенного союза.

Таким образом, вне зависимости от режима технического регулирования, реализация требований технических регламентов осуществляется посредством установления и последующего исполнения требований соответствующих стандартов и сводов правил, перечень которых применительно к каждому конкретному техническому регламенту определяется Правительством РФ. В соответствии с Законом, соблюдение требований указанных стандартов и сводов правил является достаточным условием для установления факта соблюдения субъектом деятельности требований технического регламента.

В свою очередь применение стандартов и сводов правил конкретными субъектами – юридическими лицами, организациями, объединениями, холдингами возможно при условии их гармонизации посредством разработки и последующего применения стандартов организаций или, в случае с холдингами и корпорациями, корпоративных стандартов. Альтернативного пути здесь, увы, нет – ни национальные (региональные, международные) стандарты ни своды правил не допускают возможности их прямого применения, минуя гармонизацию. Необходимость гармонизации связана, в первую очередь, с тем, что государственные стандарты и своды правил не выдвигают конкретных требований ни по ресурсам, ни по технологии и методам, ни по параметрам процессов, ни по квалификации исполнителей. Помимо этого они не учитывают структурные, административно-управленческие, культурные, этические и иные особенности каждой конкретной организации, определяя лишь общие требования.

В итоге сам собой напрашивается вывод, что единственный способ адекватного обеспечения соответствия деятельности, инфраструктуры и продукции организаций требованиям технических регламентов является соблюдение персоналом и менеджерами организаций требований внутренних стандартов, разрабатываемых на основе национальных, региональных и международных стандартов, отнесенных к области регулирования этих технических регламентов.

Вопросам разработки и внедрения стандартов организаций посвящено немало количество семинаров и учебных пособий, тем более, что деятельность по внутренней стандартизации в организациях сама по себе достаточно линейна и во многом основывается на том же подходе что и деятельность по созданию и внедрению систем менеджмента организаций.

В отличие от отдельных организаций, вопросы внутренней стандартизации в холдингах практически не рассматривались. В данной статье сделана попытка максимально пролить свет на проблематику построения системы стандартов – системы корпоративной стандартизации в холдинговой компании на примере вертикально-интегрированного холдинга.

Для лучшего понимания подходов к формированию системы стандартизации с учетом структуры и механизмов взаимодействия конкретной компании, для начала необходимо прояснить, в чем заключаются особенности и принципиальные отличия вертикально-интегрированного холдинга от других холдинговых структур, например от диверсифицированных и горизонтально-интегрированных холдингов.

Вертикально-интегрированный холдинг – холдинг, состав участников которого сформирован по принципу обеспечения самостоятельного выполнения максимального количества стадий и этапов жизненного цикла продукции. В качестве примера вертикально-интегрированного холдинга может выступать любая крупная нефтяная компания, в состав которой входят предприятия, осуществляющие геологические изыскания, добычу, транспортировку, переработку нефти, поставку готовых нефтепродуктов потребителям. То есть вертикально-интегрированный холдинг – структура, состав которой привязан к жизненному циклу конкретной категории продукции.

В отличие от вертикально-интегрированных холдингов, диверсифицированные холдинги при формировании своей структуры не привязываются к конкретной продукции. Что оправдано в случаях, когда жизненный цикл продукции достаточно короток или когда политика такого холдинга заключается в «раскладывании яиц в разные корзины» - объединении структур относящихся к разным сферам экономики, промышленности, бизнеса. Яркий пример таких структур – ряд корейских и японских холдингов, которые могут объединять, например, ракетостроительные и фармацевтические компании, компании по выпуску бытовой электроники и товаров для животных.

Аналогично, горизонтально-интегрированные холдинги также не ориентированы на обеспечение максимального количества стадий жизненного цикла продукции, замещая это покупкой аналогичного бизнеса у основных конкурентов и отдавая ряд этапов производства и сбыта сторонним компаниям на условиях аутсорсинга или франчайзинга. По этому пути идут многие сетевые компании быстрого питания, пивные и табачные компании, а также операторы мобильной связи, осуществляющие дружественные и недружественные поглощения.

Построение систем стандартизации в холдингах последних двух типов представляет собой достаточно сложную задачу. В случае с диверсифицированными холдингами, в

которых наблюдается постоянное движение активов и изменение как производственных, так и интеграционных процессов, линейки категорий продукции, политики и ряда других системообразующих факторов, построение системы стандартизации будет подразумевать применение принципиально иных механизмов, по сравнению с вертикально-интегрированными холдингами. Несколько более схожи механизмы построения систем стандартизации в вертикально- и горизонтально-интегрированных холдингов – за счет аналогичных по сути подходов к единому управлению инфраструктурой и процессами холдингов обоих типов.

Инфраструктура вертикально интегрированных производственных холдингов включает производственные и административные здания, сооружения и инженерные коммуникации, машины, механизмы, технологические линии и инструменты, системы управления технологическими процессами, программно-технические и справочно-информационные комплексы, программное обеспечение, средства контроля и измерений, испытательное оборудование и, конечно же, персонал.

Столь пристальный акцент на инфраструктуру сделан не случайно – построение любой системы стандартизации невозможно без предварительного установления категорий, видов объема и основных характеристик ресурсов холдинга. В противном случае любые попытки последующего нормирования обречены на провал, поскольку нормативные положения не будут опираться на фактическую ресурсную базу холдинга и, тем самым, не будут обладать возможностью реального применения.

В общем случае создание системы стандартизации в вертикально-интегрированной организации включает следующие этапы:

- определение и классификацию продукции (продуктов) и ресурсов холдинга, а также стадий и процессов их жизненного цикла;
- определение объектов технического регулирования холдинга – продукции, услуг, процессов, ресурсов, подпадающих под соответствующие принципы технического регулирования;
- установление областей правового и нормативного регулирования для объектов технического регулирования холдинга;
- формирование концепции технического регулирования, а также методологии разработки и внедрения основных элементов технического регулирования, включенных в эту концепцию;
- формирование структуры и участников одного из основных элементов технического регулирования - системы стандартизации холдинга, а также разработку и внедрение основополагающих организационно-методических документов (ОМД) этой системы;
- анализ объектов и областей технического регулирования, относящихся к объектам стандартизации в системе стандартизации холдинга и подлежащих нормированию;
- формирование перспективной и операционных программ стандартизации в системе стандартизации холдинга.

Про определение и классификацию ресурсов уже было сказано выше. Аналогично определяется номенклатура продукции (услуг). Для удобства определения номенклатуры целесообразно применять действующие общероссийские классификаторы (ОК). Далее необходимо определить состав стадий и этапов жизненного цикла объектов инфраструктуры и продукции, что позволяет в первом приближении описать структуру процессов холдинга.

По результатам установления общей номенклатуры объектов – инфраструктуры продукции и соответствующих процессов необходимо провести системный анализ полученной номенклатуры на предмет определения правовой сферы регулирования, поскольку ряд объектов «де-юре» может относиться к юрисдикции иных сфер правового регулирования – промышленной безопасности, фитосанитарного и экологического контроля, образования, бухучета и ряда других сфер.

Определив перечень объектов, относящихся к сфере технического регулирования целесообразно осуществить «привязку» этих объектов к существующей нормативной базе – определить перечень национальных, региональных стандартов и сводов правил, распространяющихся на данные объекты. Безусловно, это можно сделать и на более поздних этапах создания системы стандартизации. Однако преимущество такого определения на этом этапе заключается в том, что установление перечня нормативных документов существенно упрощает построение концепции стандартизации в холдинге. Главным образом за счет более четкого понимания текущих «правил игры» для каждой из областей и объектов стандартизации.

Определив номенклатуру объектов, подпадающих под сферу технического регулирования, можно приступить к разработке концепции технического регулирования – документа, определяющего структуру, принципы и формат деятельности холдинга в отношении этих объектов по всем трем основным направлениям технического регулирования – обеспечению соблюдения обязательных требований, разработке и применению стандартов, а также способам оценки соответствия объектов.

По результатам принятия и утверждения концепции технического регулирования, исходя из принятой принципиальной структуры системы стандартизации холдинга, разрабатывается комплект основополагающих стандартов этой системы. Как правило, он включает 6-10 стандартов.

Ввод в действие основополагающих стандартов системы стандартизации можно рассматривать в качестве события, знаменующего дату ее официального внедрения и иницирующего начало отсчета времени, отведенного для привязки законодательных и нормативных актов к каждому из объектов стандартизации (при условии, что это не было сделано ранее).

Говоря про отсчет времени необходимо отметить, что начиная с момента официального внедрения ОМД, система начинает жить по тем же принципам, по которым живут практически все бизнес -структуры. А именно - постоянное развитие и совершенствование или, как еще называют, «игра на опережение». Приостановка развития системы стандартизации сродни остановке доменной печи, поскольку система, не успевающая за изменениями законодательной и нормативной базы, а также структурными изменениями и объективными потребностями в рамках самого холдинга, нежизнеспособна. И по истечении некоторого времени практически не подлежит восстановлению, только капитальной реконструкции. Такие «брошенные» на полпути СКС в лучшем случае в итоге обретают роль некоего щита для «отражения атак» внешних аудитов систем менеджмента предприятий холдинга, а в худшем – вносят серьезный дисбаланс в работу структур холдинга.

Возвращаясь к теме определения номенклатуры законодательных и нормативных актов применительно к объектам стандартизации также необходимо учитывать многообразие категорий и видов таких актов, а также их статус относительно друг друга.

При построении систем стандартизации в вертикально-интегрированных холдингах законодательные и нормативные акты целесообразно группировать по уровням, формируемым по признаку их однородности. Количество уровней определяется экспериментально, исходя из структуры документов в области технического регулирования и стандартизации, регулируемых Законом, а также взаимной подчиненности этих документов.

Указанные группировки документов, как правило, включают:

- Федеральные законы, указы Президента РФ;
- Постановления Правительства РФ;
- организационно-распорядительные и нормативные документы федеральных органов исполнительной власти;
- национальные и региональные (межгосударственные) стандарты РФ;
- международные стандарты и стандарты зарубежных государств;
- нормативные документы отраслевых организаций и объединений;
- стандарты холдинга;
- нормативные и нормативно-технические документы организаций в составе холдинга.

В зависимости от отрасли функционирования холдинга и объектов стандартизации, соотносительные объемы документов, включенных в группировки, может достигать различных значений. В идеале, структура документов для каждого из объектов стандартизации должна представлять собой пирамиду, где вершина – правовые акты, а основание – документы организаций. От того, насколько соблюдается относительная пропорциональность уровней, можно сделать вывод об основной проблематике и особенностях технического регулирования конкретной области стандартизации. Это, конечно, не совсем научный, но вполне наглядный подход, который несколько облегчает определение направлений совершенствования областей и объектов стандартизации.

Планирование развития и совершенствования системы стандартизации подразумевает определение направлений и приоритетов развития конкретных областей стандартизации и объектов стандартизации, а также перспективное и оперативное планирование работ по стандартизации. При определении таких направлений и приоритетов, помимо оценки структуры и состава правовых и нормативных документов, также необходимо учитывать и сопоставлять планируемую эффективность от стандартизации данной области. К примеру, представляется нецелесообразным определять в качестве приоритетных областей стандартизации второстепенные и побочные продукты и процессы организаций холдинга, в то время как имеются серьезные пробелы в нормировании характеристик основной продукции, общей инфраструктуры и бизнес-процессов всего холдинга.

Все области (объекты) стандартизации и соответствующие мероприятия по их совершенствованию подлежат обязательному внесению в перспективную программу стандартизации холдинга (как правило, с циклом в 3-5 лет). В противном случае идентификация таких объектов в качестве объектов стандартизации является бессмысленной, поскольку нарушает целостность нормативного поля и не позволяет обеспечить адекватное сопряжение областей стандартизации.

На основе перспективной программы стандартизации в холдинге формируются оперативные программы стандартизации с горизонтом планирования, как правило, в один календарный год. Срок может варьироваться в зависимости от принятой в холдинге

практики. В зависимости от приоритетности выбранных областей стандартизации, объекты стандартизации включаются в оперативные программы стандартизации в последовательности от наиболее актуальных и критичных к документам, имеющим наименьший приоритет для холдинга. Помимо этого в программах стандартизации необходимо указывать объем и состав ресурсов, требуемых для их реализации.

Разработанные программы стандартизации должны представлять собой баланс интересов участников холдинга и заинтересованных лиц (акционеров), а также обеспечиваться необходимыми для их реализации ресурсами. Соблюдение данных минимальных условий в большинстве случаев является залогом успешной реализации программ.

Разработка, пересмотр стандартов осуществляется в соответствии с оперативными программами стандартизации в порядке, определяемом установленными в системе процедурами разработки согласования и утверждения стандартов. Результаты разработок в зависимости от наличия соответствующих потребностей холдинга могут передаваться на экспертизу в профильные технические комитеты по стандартизации.

Создание и внедрение систем стандартизации в вертикально-интегрированных холдингах в совокупности дает ряд эффектов, недостижимых какими-либо иными путями. Примеры этих эффектов приведены в таблице 1.

Сферы улучшений	Эффекты от внедрения СКС	
	Формируются	Устраняются
Политика акционеров	<ul style="list-style-type: none"> ✓ единые принципы, механизмы и показатели оценки эффективности участников; ✓ база знаний, содержащая сведения по ранее принятым решениям и результатам их реализации; ✓ основа для формирования единой политики холдинга. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ издержки, связанные с выработкой принципиальных решений на основании субъективных данных оценки; ✗ возможность принятия неэффективных, взаимоисключающих решений при выработке общей политики холдинга.
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ✓ единая система выработки и реализации организационно-методических и управленческих решений при реализации процессов организаций холдинга; ✓ документально установленная правовая основа деятельности подразделений процессов и персонала организаций холдинга; ✓ база стандартных процедур, методов и решений, апробированных на предмет их эффективности и результативности при практическом применении в организациях 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ существенное влияние субъективных (человеческих) факторов при принятии управленческих решений; ✗ риски связанные с принятием решений, идущих вразрез с нормами законодательства, подзаконными актами, требованиями федеральных органов исполнительной власти; ✗ необоснованно завышенные требования к опыту и уровню ответственности менеджеров организаций; ✗ избыточный контроль за исполнением стандартных процедур.
Экономика и финансы	<ul style="list-style-type: none"> ✓ унифицированная процедура разработки и согласования нормативных и организационно-методических документов (стандартов), обеспечивающая минимизацию расходов на стандартизацию; ✓ нематериальный актив, повышающий инвестиционную привлекательность организаций холдинга; ✓ единые унифицированные механизмы планирования, осуществления и контроля производственной деятельности организаций холдинга; 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ затраты, связанные с несогласованностью применяемых процедур планирования, организации, осуществления, экспертизы результатов работ по разработке (пересмотру) нормативных документов (стандартов) организаций в интересах холдинга; ✗ затраты организаций холдинга на проведение избыточного операционного и дублирующего контроля при реализации процессов и процедур
Производство и сбыт	<ul style="list-style-type: none"> ✓ единая база «ноу-хау» организаций холдинга; ✓ система нормативов, обеспечивающая достижение запланированного уровня качества продукции организаций холдинга. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ субъективность в определении объема и условий применения, состава технических и технологических нормативов; ✗ необходимость выполнения необоснованных и несистемных требований.

Таблица 1