***Грибов Александр Петрович***
*д-р делового администрирования (DBA), генеральный директор*
*ОАО «Домостроительный комбинат № 2» (ОАО «ДСК-2»)*
Gribov@dsk2.ru

# *Менеджмент качества и конкурентоспособность строительной компании*

## *Совершенствование механизмов управления строительным предприятием в рыночных условиях*

Аннотация

*В статье рассмотрены вопросы внедрения интегрированной системы менеджмента качества как инструмента повышения конкурентоспособности и устойчивости крупного строительного предприятия.*

***Ключевые слова:*** конкурентоспособность, результативность, интегрированная система менеджмента, система менеджмента качества, система экологического менеджмента, система управления охраной труда, система социальной ответственности

В конце 90-х годов, спустя почти десятилетие после перехода от советской плановой системы, череды экономических потрясений, формирования и становления в России принципов рыночной экономики, в стране начала формироваться добросовестная национальная конкурентная среда. В данной экономической ситуации для обеспечения востребованности продукции открытого акционерного общества «Домостроительный комбинат № 2» (далее – ОАО «ДСК-2») на рынке московского региона и загрузки мощностей, на предприятие была поставлена стратегическая цель повышения конкурентоспособности. Ценой решения данного вопроса являлось выживание комбината в целом.

В результате изучения и анализа подходов, методов и опыта повышения конкурентоспособности крупных успешных западных компаний, японских предприятий, было отмечено, что у всех без исключения внедрена и функционирует система менеджмента качества (далее – СМК) на основе стандарта ИСО. В России в то время системы менеджмента качества еще не получили должного распространения и признания. Национальный опыт разработки и внедрения СМК был единичный, уровень компетентности и понимание принципов построения системы специалистами в этой облас-

ти оставлял желать лучшего, а о результативности и эффективности от внедрения СМК в России делать выводы было еще рано. С другой стороны, успешный мировой опыт внедрения систем менеджмента качества как инструмента повышения конкурентоспособности продукции наглядно демонстрировал важность и необходимость СМК в общем управлении предприятием. Взвесив все «за» и «против», в 1999 г. на комбинате было принято решение о необходимости разработки и внедрения СМК.

В качестве «пилотной» площадки для внедрения был выбран промышленный блок комбината – Очаковский завод железобетонных конструкций (ОЗ ЖБК). Этот завод был выбран не случайно, на нем на тот период была сертифицирована вся номенклатура выпускаемой продукции, функционировал входной, операционный, приемочный и выходной контроль.

Разработка СМК была начата с обучения высшего руководства и главных специалистов предприятия по системе менеджмента качества, а также подготовки и обучения внутренних аудиторов. Из ключевых руководителей и специалистов комбината был сформирован координационный совет – центр компетентности и ответственности за разработку, внедрение и функционирование СМК, назначен ответственный представитель руководства; для обеспечения разработки СМК трудовыми ресурсами организован отдел управления качеством. Был проведен предварительный аудит, утверждена Программа по разработке и подготовке к сертификации системы качества. Разработана и утверждена структурная схема управления заводом, определены политика и цели в области качества, распределены ответственность и полномочия персонала. На Очаковском заводе были проведены идентификация, анализ и структурирование бизнес-процессов, разработано Руководство по качеству документированных процедур системы качества, положения о подразделениях и должностные инструкции. После выполнения всех мероприятий, была проведена сертификация в системе «Мосстройсертификация» и впервые получен сертификат соответствия системы качества ОЗ ЖБК требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9002-96.

### *Разработка системы менеджмента качества по заводу*

Отдельно следует подчеркнуть, что разработка системы менеджмента качества по заводу и ее дальнейшее совершенствование, расширение и развитие осуществлялись персоналом ОАО «ДСК-2» самостоятельно, без привлечения внешних консультантов и консалтинга. Система менеджмента качества ОАО «ДСК-2», не только соответствует требованиям ИСО, но и содержит большое количество эксклюзивных, авторских элементов, методологий, подходов. Насколько бы ни была развитой система контроля качества на предприятии, до внедрения системы менеджмента качества она, безусловно, нуждалась в существенной модификации, приведении в соответствие с требованиями стандарта ИСО. Реализация процессного подхода при разработке и внедрении системы менеджмента качества немыслима без четкого распределения обязанностей, ответственности и полномочий, документального сопровождения (описания) процессов. Именно внедрение СМК позволило предприятию успешно справиться с существо-

вавший на тот период проблемой, связанной с распределением полномочий, административной подчиненности и постоянными изменениями. Была проведена идентификация, структурирование и оценка взаимодействий бизнес-процессов комбината, определена и упорядочена административная структура, составлена матрица ответственности, которая охватила не только процессы СМК, но и деятельность предприятия в целом. Ответственные за управление процессами осуществили их документальное описание в необходимом объеме. Одновременно с этим осуществлялась разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций персонала, которые по структуре построения и содержанию могут конкурировать с аналогичными документами прогрессивных компаний. Все должностные инструкции комбината, помимо определения круга должностных обязанностей, содержат подробный пошаговый порядок и правила их выполнения. Таким образом, было документально и фактически проведено структурирование, систематизация, оптимизация и стандартизация всех бизнес-процессов предприятия. Масштаб описания бизнес-процессов ОАО «ДСК-2» на сегодняшний день представляет предприятию колоссальные возможности для постоянного развития и совершенствования бизнеса, гибкость и быстроту внедрения нововведений и улучшений.

### *Нетипичные решения в структуре службы качества*

Сразу после успешной разработки и сертификации СМК по Очаковскому заводу ЖБК, уже в мае того же года комбинат приступил к разработке СМК в целом по ОАО «ДСК-2», включая строительное производство. Был назначен ответственный представитель руководства по разработке и внедрению СМК уже на всем предприятии, в его подчинении создана Единая служба менеджмента и контроля качества в состав которой были включены: отдел управления качеством, отдел контроля качества при строительстве объектов, отдел технического контроля при производстве ЖБИ, испытательная лаборатория, участок претензий потребителей, служба главного сварщика, служба главного метролога. Структура службы качества ОАО «ДСК-2» не типична, по сравнению с другими предприятиями, и объединяет в себе управление качеством, контроль качества и гарантийную службу, под руководством ответственного представителя за функционирование СМК. Данная структура подтвердила свою жизнеспособность эффективностью функционирования и существует и по сей день с небольшими модификациями.

Второе нетипичное решение в структуре службы качества ОАО «ДСК-2», по сравнению с другими строительными организациями, заключается в наличии собственной службы претензий потребителей или телефона «Горячая линия» с ремонтной бригадой рабочих для оперативного устранения выявленных дефектов. Помимо работы с несоответствующей продукцией, служба претензий проводит анализ удовлетворенности потребителей качеством строительной продукции. Гарантийный срок предприятия на выпускаемую продукцию составляет от 2-х до 10-ти лет. Создание данного подразделения вовсе не означает, что к продукции ОАО «ДСК-2» предъявляется большое количество претензий, даже наоборот,

согласно внутренней статистической информации и официальной информации по обращениям в службу «телефон «Горячей линии» Департамента градостроительной политики г. Москвы, количество дефектов продукции ОАО «ДСК-2» является наименьшим среди крупных строительных организаций г. Москвы. На сегодняшний день все претензии, поступающие от жильцов, подлежат обследованию и не остаются без внимания. По результатам анализа дефектов выявляются причины их возникновения, разрабатываются и проводятся мероприятия по их предупреждению в дальнейшем. В результате реализации корректирующих и предупреждающих действий количество претензий к продукции ОАО «ДСК-2» ежегодно снижается при существенном росте объемов строительства, и по состоянию на 2011 г. снизилось в три раза, по сравнению с 2005 г.

Под руководством и методическим сопровождением Единой службы менеджмента и контроля качества осуществлялось распространение действие СМК на весь комбинат. Накопленный опыт внедрения системы по заводу, уже имеющиеся методологии и подходы (по проведению внутренних аудитов, управлению документацией, записями, несоответствующей продукции, корректирующим и предупреждающим действиям, анализу системы, несоответствий и пр.) в полной мере способствовал более легкому и скорейшему внедрению СМК в строительном производстве. Уже в начале 2004 г. органом по сертификации системы «Мосстройсертикации» г. Москвы на ОАО «ДСК-2» проведена проверка функционирования системы менеджмента качества и получен сертификат соответствия требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

### *Разработка системы управления окружающей средой и системы управления охраной труда*

Не останавливаясь на достигнутом, в 2004 году ОАО «ДСК-2» приступил к разработке системы управления окружающей средой (СУОС) в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-98. Проведен предварительный аудит, подготовлены мероприятия по разработке и внедрению СУОС на ОАО «ДСК-2» и ее интеграции с действующей СМК. Утверждена экологическая политика ОАО «ДСК-2», проведено обучение руководителей и специалистов предприятия по системе управления окружающей средой, разработаны документированные процедуры СУОС. Документированные процедуры СМК, общие для обоих систем, переработаны в документированные процедуры интегрированной системы менеджмента (ИСМ). При разработке СУОС сказался опыт разработки системы менеджмента качества, поэтому наибольшее внимание здесь уделялось идентификации экологических аспектов, их оценке и постановке под управление. Полноценное внедрение и функционирование системы управления окружающей средой в ОАО «ДСК-2» состоялось в 2005 г., однако ее сертификация была организована весной 2007 г., в период ресертификации СМК: был получен сертификат соответствия на интегрированную систему менеджмента в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 14001-98.

Принято считать, что при наличии на предприятии функционирующей системы менеджмента качества другие системы управления лишь дополняют ее, и это абсолютная правда. В арсенале ОАО «ДСК-2» уже имелись функционирующие СМК и СУОС, компе-

тентный персонал, осуществлявший их разработку, и решимость, направленная на внедрение системы управления охраной труда (СУОТ). Еще до принятия решения о внедрении СУОТ, многие принципы данной системы комбинат уже использовал в своей деятельности, существовали механизмы анализа и управления рисками. К разработке СУОТ, сотрудники комбината приступили в 2009 г., уже в марте 2010 г. была расширена область действия интегрированной системы менеджмента ОАО «ДСК-2» (СМК и СУОС) и проведена сертификация системы управления охраной труда в соответствии с требованиями ГОСТ Р 12.0.006-2002 и ГОСТ 12.0.230-2007, без изменения видов деятельности, в рамках проведения инспекционного контроля ИСМ. По результатам проверки аудиторами отмечен высокий уровень подготовки и компетентности проверяемых подразделений и должностных лиц. Отдельно следует отметить, что ОАО «ДСК-2» являлось первой строительной организацией г. Москвы, имеющей сертификат соответствия на интегрированную систему менеджмента из трех систем управления (СМК, СЭМ и СУОТ) в системе Мосстройсертификация.

### *Разработка системы управления социальной ответственностью*

С целью дальнейшего развития действующей ИСМ, в 2010 г. ДСК-2 приступил к разработке и подготовке к сертификации системы управления социальной ответственностью. В последние годы возникло и прочно утвердилось понятие о социальной ответственности организаций, которая в общем случае включает производство продукции и оказание услуг надлежащего качества, соблюдение прав персонала на труд, выполнение требований к безопасности и гигиене труда, к промышленной безопасности и охране окружающей среды, экономное ресурсосбережение, участие в социальных мероприятиях и поддержке инициатив местного сообщества, добросовестное ведение бизнеса. В международной практике в области социальной ответственности широко применяется стандарт SA 8000, к сожалению, данный стандарт в России на сегодняшний день не получил должного распространения, государственного аналога SA 8000 вообще не существует. Поэтому комбинатом было обращено внимание на стандарт IC CSR-08260008000, разработанный Международным комитетом по корпоративной социальной ответственности (МК КСО). Так, 20 июня 2011 г. в Международной системе добровольной сертификации «ИНТЕРСОЦСЕРТ» комбинатом получены «Декларации о соответствии» в области социальной ответственности. На момент декларирования, ОАО «ДСК-2» являлось первой и единственной организацией с действующей интегрированной системой менеджмента из 4-х систем управления: системы менеджмента

принято считать,
что при наличии
на предприятии
функционирующей системы
менеджмента качества
другие системы управления
лишь дополняют ее,
и это абсолютная правда

качества, системы экологического менеджмента, системы управления охраной труда, системы социальной ответственности.

Все приобретенные предприятием конкурентные преимущества проявились в кризисный период 2008–2009 гг. Несмотря на неблагоприятные экономические условия, за счет оптимизации бизнес-процессов и снижения себестоимости комбинат не только продолжал реализовывать инвестиционные проекты, но и осуществил разработку нового модернизированного жилого дома «Башня-М» с площадью квартир, максимально приближенной к муниципальным нормам. Не прекращалась работа, направленная на повышение потребительских свойств продукции.

Высокие показатели результативности деятельности ОАО «ДСК-2» не остаются без внимания и признания общественности, что подтверждается многократным присвоением ему первых и призовых мест в специализированных отраслевых конкурсах, выставках, премиях. Это наглядно свидетельствует о лидирующем положении комбината на рынке московского региона и является для потребителей дополнительной гарантией качества и надежности выпускаемой комбинатом строительной продукции.

***Литература***

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования».
2. ГОСТ Р ИСО 14001-2007 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению».
3. ГОСТ 12.0.230-2007 «Системы управления охраной труда. Общие требования».
4. ГОСТ Р 12.0.006-2002 «Общие требования к системе управления охраной труда в организации».
5. IC CSR-08260008000 «Социальная ответственность. Требования».
6. SA 8000:2008 «Социальная ответственность» (Social Accountability).
7. Рабочая документация проекта внедрения интегрированной системы менеджмента на ОАО «ДСК-2».

*рп*

***Alexander P. Gribov***
*Doctor of Business Administration (DBA), Chief Executive Manager, Domostroitelny Kombinat No.2 OJSC (DSK No.2 OJSC)*

**Improving Management at a Building and Construction Company in Market Conditions**

Abstract

*The paper addresses the issue of introduction of the integrated quality management system as a tool of raising competitiveness and stability of the company.*

***Keywords:*** competitiveness, effectiveness, integrated management system, quality management system, environmental management system, health, safety and security management system, system of social responsibility