Организация работ по экспертизе ПБ

в компании и пути их совершенствования

Борис МАЛЫШЕВ,
генеральный директор ООО «СУПР» (г. Москва)
Константин КОВЕНЕВ,
директор Волгоградского филиала ООО «СУПР» (г. Волгоград)
Антонина ТРУШИНА,
специалист филиала ООО «СУПР» (г. Н.Новгород)
Виктория ЛАПШИНА,
начальник отдела по разработке документации по промышленной безопасности ООО «ИНРИСК-ХОЛДИНГ» (г. Москва)
Роман АЛЕКСЕЙЧУК,
специалист ООО «ИКПС» (г. Волгоград)

Экспертиза промышленной безопасности (ЭПБ) является одним из основных инструментов обеспечения промышленной безопасности на опасных производственных объектах. К процессу проведения ЭПБ предъявляются жесткие требования, которые обязаны соблюдать как экспертные организации, так и эксперты в области промышленной безопасности. На экспертных организациях и экспертах лежит ответственность по обеспечению состояния защищенности жизненно важных интересов граждан и общества от аварий на опасных производственных объектах и последствий указанных аварий, в связи с чем процесс проведения ЭПБ в экспертных организациях должен быть строго регламентирован.

Если рассматривать экспертизу промышленной безопасности с позиции бизнеса, то она является процессом, который требует организации и управления для обеспечения максимальной ценности результата работы для клиентов, соблюдения требований государства, защиты интересов организации и экспертов и в конечном итоге достижения желаемых финансовых результатов.

К процессу экспертизы государством предъявляются обязательные требования, которые можно рассматривать как ограничение бизнес-процессов, а именно:

- наличие разрешительных документов у организации (лицензии);
- наличие разрешительных документов у экспертов (аттестация по областям экспертизы);
- квалификационные требования к персоналу (образование, стаж экспертов);
- независимость экспертов;
- уголовная и административная ответственность руководителя организации и экспертов за результаты экспертизы;
- обеспечение сохранности экспертного заключения и материалов экспертизы.

Для выявления путей совершенствования процедуры ЭПБ нужно рассмотреть ее как бизнес-процесс с позиции ценности для клиента, используя следующий алгоритм:

- определение операционных приоритетов;
- выявление всех факторов, влияющих на операционные приоритеты;
- ранжирование этих факторов внутри каждого блока, выделение наиболее важных из них;
- анализ значимости для потребителей и результатов сравнения с конкурентами выбранных факторов;
- отбор факторов, развитие которых наиболее предпочтительно в ближайшее время.

Операционные приоритеты – набор и последовательность ключевых характеристик, которые определяют ценность результата процесса.

Выделяют следующие операционные приоритеты: качество, надежность, скорость, гибкость, цена, актуальность. Для определения основных факторов, влияющих на максимизацию ценности процесса экспертизы промышленной безопасности через операционные приоритеты, можно применить диаграмму Исикавы. С учетом операционных приоритетов можно выделить следующие причины и факторы, влияющие на ценность работы:

Рис. 1. Схема бизнес-процесса – экспертиза промышленной безопасности

■ Качество: компетентность экспертов, соблюдение требований НТД, независимость экспертов, наличие регламента выполнения работ, соблюдение регламента выполнения работ, наличие контроля, компетентность контроля, ограничение по времени, ограничение по задаче, отслеживание изменений, наличие оценки качества Заказчиком, мотивация персонала.

■ Надежность: слаженность команды, текучесть кадров, сохранность материалов, аттестация персонала, сертификация организации, контроль качества, удовлетворенность персонала, наличие корректирующих воздействий, управление проектом, наличие регламента выполнения работ, действующая СМК.

■ Скорость: компетентность экспертов, объемы работ, наличие информационных баз, наличие заготовок, выполнение регламента, слаженность команды.

■ Актуальность: отслеживание изменений, учет изменений, работа с госорганами, обмен информацией, своевременная аттестация экспертов, своевременная сертификация организации, наличие информационных баз, повышение квалификации экспертов (выставки, семинары).

■ Гибкость: многофункциональность персонала, гибкая ценовая политика, учет изменений, корректировка временных сроков, взаимодействие с заказчиком, умение выявлять и решать проблемы.

■ Цена: временные сроки, уникальность работы, объемы работы, командировки, взаимодействие с госорганами, привлечение субподрядчиков, постоянные клиенты.

Для ранжирования по степени важности операционных приоритетов можно использовать парное сравнение. По горизонтали и вертикали нужно записать выбранные операционные приоритеты. Затем попарно сравнить приоритеты, проставляя в пересечении баллы. Например: 1 и 0 (если один приоритет для компании важнее другого). Если приоритеты равны, нужно проставить ½ и ½. Далее по горизонтали просуммировать баллы для каждого приоритета. Приоритет, набравший большее количество баллов, важнее остальных (таблица 1).

Таблица 1. Результаты ранжирования операционных приоритетов

	качество	надежность	скорость	гибкость	цена	актуальность	сумма баллов
актуальность	0.5	1	1	1	1	0	4.5
качество	0	0.5	1	1	1	0.5	4
надежность	0.5	0	1	1	1	0	3.5
скорость	0	0	0	1	1	0	2
гибкость	0	0	0	0	1	0	1
цена	0	0	1	0	0	0	1

Таблица 2. Результаты выбора факторов, влияющих на операционные приоритеты

Актуальность:	**Скорость:**
учет изменений	объемы работ
отслеживание изменений	наличие заготовок
наличие информационных баз	выполнение регламента
повышение квалификации экспертов (выставки, семинары)	
Качество:	**Гибкость:**
соблюдение требований НТД	многофункциональность персонала
компетентность экспертов	корректировка временных сроков
ограничение по задаче	взаимодействие с заказчиком
компетентность контроля	умение выявлять и решать проблемы
Надежность:	**Цена:**
сертификация организации	уникальность работы
аттестация персонала	временные сроки
слаженность команды	постоянные клиенты
сохранность материалов	привлечение субподрядчиков

Таким же образом проводится ранжирование факторов, влияющих на приоритеты, но при ранжировании необходимо учесть количество повторения факторов в различных операционных приоритетах.

Для построения диаграммы Исикавы нужно выбрать по 4 самых значимых фактора (таблица 2). В случае повторения фактора следует оставить его в том операционном приоритете, где он набрал максимальную сумму баллов. Более значимые приоритеты следует разместить ближе к «голове», более значимые факторы следует разместить ближе к «позвоночнику».

Рис. 2. Диаграмма Исикавы для бизнес-процесса «Экспертиза промышленной безопасности»

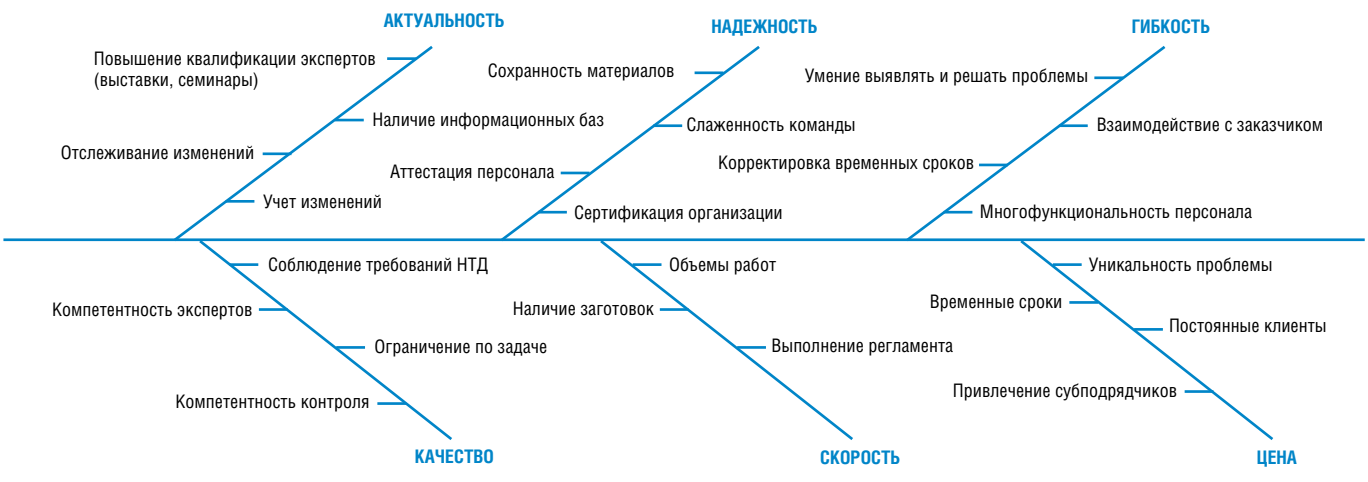
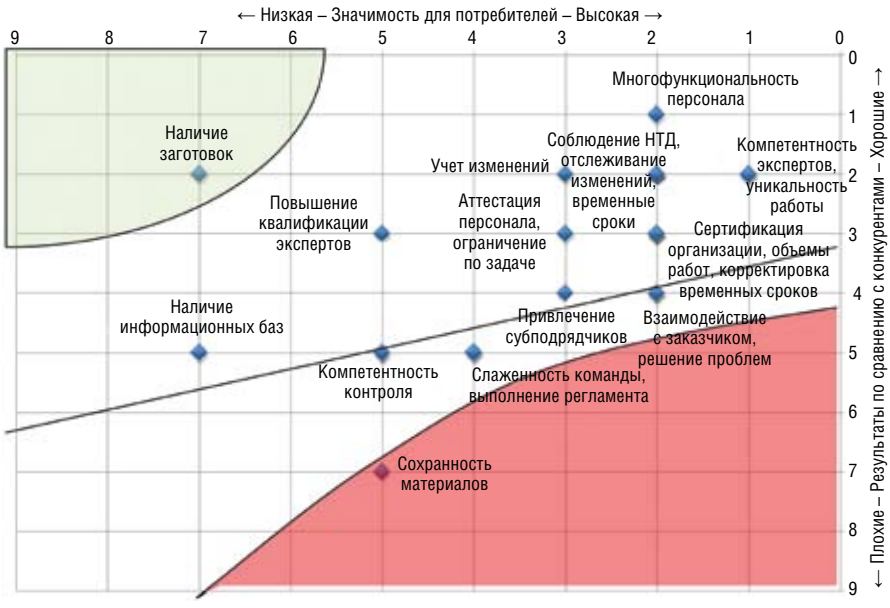


Рис. 3. Матрица «значимость-результаты» с разграниченными зонами приоритетности (очередности) совершенствования



Полученная диаграмма Исикавы приведена на рисунке (рисунок 2).

Далее проводится оценка выделенных факторов с учетом значимости для потребителей и результатов сравнения с конкурентами конкретной компании, полученные результаты отображаются в матрице «значимость-результаты» с разграниченными зонами приоритетности (очередности) совершенствования (рисунок 3).

В нижнем правом углу (красный цвет) находятся факторы, приоритетные для совершенствования. Далее области расположены в порядке убывания приоритета очередности от нижнего правого угла к верхнему левому углу (зеленый цвет).

Можно выделить следующие факторы, развитие которых наиболее предпочтительно в ближайшее время:

- сохранность материалов,
- наличие информационных баз,
- компетентность контроля,
- слаженность команды,
- выполнение регламента,
- взаимодействие с заказчиком,
- умение выявлять и решать проблемы.

Сохранность материалов обеспечивает защиту интересов организации и экспертов. В компании должен быть реестр выполненных экспертиз, обеспечиваться хранение оригиналов выданных заключений и документации экспертизы не менее 10 лет в бумажном и электронном виде.

Наличие информационных баз поддерживает актуальность проектов, повышает информированность и скорость принятия решений.

Показатели – наличие информационных баз, сотрудники имеют доступ к базам и умеют ими пользоваться, информационные базы обновляются не реже одного раза в месяц.

Компетентность контроля является значимым фактором улучшения качества экспертизы и направлена на снижение количества непреднамеренных ошибок.

Среди выбранных факторов, развитие которых наиболее предпочтительно в ближайшее время, присутствуют также слаженность команды и выполнение регламента производства работ. Они направлены на повышение взаимодействия сотрудников, в том числе между подразделениями компании. Основными показателями могут являться сроки проведения работ (отклоняются от договорных не более чем на 10%) и промежуточная документация по выполнению договоров (присутствует в полном объеме).

Таким образом, для данной конкретной компании можно выделить следующие цели по совершенствованию организации процесса ЭПБ и показатели их достижения:

Цель	Показатель достижения
Защита интересов организации и экспертов	1) ведется реестр выполненных экспертиз 2) обеспечено хранение оригиналов выданных заключений и документации экспертизы не менее 10 лет в бумажном и электронном виде
Поддержание актуальности проектов, повышение информированности и скорости принятия решений	1) наличие информационных баз 2) сотрудники имеют доступ к базам и умеют ими пользоваться 3) информационные базы обновляются не реже одного раза в месяц
Снижение количества непреднамеренных ошибок	1) количество выявленных несоответствий в проекте заключения на этапе оценки качества – не более 3 2) количество выявленных несоответствий в проекте заключения на этапе согласования с Заказчиком – отсутствуют
Соблюдение регламента выполнения работ, повышение взаимодействия сотрудников внутри компании	1) сроки проведения работ отклоняются от договорных не более чем на 10% 2) промежуточная документация по выполнению договоров присутствует в полном объеме
Удержание клиентов	1) отсутствие снижения количества постоянных клиентов, оценка за параметры сотрудничества при анкетировании не менее 8 баллов по 10-балльной шкале 2) отсутствие отмеченных трудностей, с которыми столкнулся заказчик по вине сотрудников компании.

Литература

1. Федеральный закон от 21 июля 1997 года № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

2. Приказ Ростехнадзора от 14 ноября 2013 года № 538 «Об утверждении федеральных норм и правил в области промышленной безопасности «Правила проведения экспертизы промышленной безопасности».

3. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Описание бизнес-процессов – к вершинам мастерства. Журнал «Консультант директора», № 10, май, 2004 г. http://quality.eup.ru/DOCUM4/obp_kvm.html

4. Котельников В.С. О состоянии промышленной безопасности в Российской Федерации. http://tp-pb.ru/articles/566/

5. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент. Москва, ИНФРА-М, 2009.