

УДК 65.018:553.04

<sup>1</sup> П.П. Гостева, <sup>1,2</sup> Е.В. Трошкова, <sup>1,2</sup> Л.М. Левшин

<sup>1</sup> ФГБОУ ВО Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, email: troshkovaev@sibsau.ru

<sup>2</sup> ФГБОУ ВО Сибирский государственный индустриальный университет, Кемеровская область – Кузбасс, г. Новокузнецк

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМОТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Ключевые слова:** взаимодействие с поставщиками, заинтересованные стороны, закупки, показатели для мониторинга и измерения, подходы, процесс, система менеджмента качества (СМК), среда организации, стандарт, требования.

Статья посвящена вопросам построения взаимоотношений с поставщиками в нефтегазовой отрасли. Представленные методические подходы по совершенствованию системы менеджмента качества предприятия в части требований по управлению процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками позволяют измерять и оценивать результативность процесса, повышать эффективность системы менеджмента предприятия в целом. Выбранные методы основаны на интеграции требований национального и отраслевого стандартов на системы менеджмента качества, управлении знаниями и лучшими практиками в отрасли, ориентации на непрерывность цепочки создания ценности, создании доверительной среды и вовлечении в процесс всех заинтересованных сторон.

<sup>1</sup> P.P. Gosteva, <sup>1,2</sup> E.V. Troshkova, <sup>1,2</sup> L.M. Levshin

<sup>1</sup> Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, email: troshkovaev@sibsau.ru

<sup>2</sup> Siberian State Industrial University, Kemerovo region – Kuzbass, Novokuznetsk

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE OIL AND GAS INDUSTRY

**Keywords:** interaction with suppliers, stakeholders, procurement, indicators for monitoring and measurement, approaches, process, quality management system (QMS), organization environment, standard, requirements.

The article is devoted to the issues of building relationships with suppliers in the oil and gas industry. The presented methodological approaches to improve the quality management system of an enterprise in terms of the requirements for managing processes, products and services supplied by external suppliers will allow measuring and evaluating the effectiveness of the "Purchasing" process and improving the efficiency of the entire management system as a whole. The selected methods are based on the integration of the requirements of industry and national standards for management systems, knowledge management and best practices in the industry, focus on the continuity of the value chain and the involvement of all stakeholders in the process.

За последние несколько лет нефтегазовая отрасль и соответствующий рынок претерпели значительные изменения, обусловленные множеством причин. Среди них и очевидные внешние вызовы геополитической, экономической и экологической ситуации в стране и в мире. Но также мы наблюдаем и результаты проделанной внутри предприятий работы, обусловленные реализацией стратегий по устойчивому развитию,

достижением экономической эффективности, совершенствованием качества управления организаций и качества выпускаемой продукции, систематической работой по внедрению инноваций, в том числе цифровых, а также применением риск-ориентированного подхода в целях быстрого реагирования на тенденции во внешней среде.

Не вызывает сомнения, что именно внедрение системы менеджмента ка-

чества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1] позволяет увязать в единое целое взаимодействующие и взаимосвязанные процессы, составляющие суть деятельности организаций, направляют работу подразделений на достижение главной цели бизнеса – получение прибыли путем удовлетворения требований и ожиданий как потребителей, так и других заинтересованных сторон. При этом обеспечивается эффективное управление качеством выпускаемой продукции или оказываемыми услугами, рисками, персоналом и ресурсами, финансами и информацией, процессами и сроками, на основе новых информационных технологий, и как результат – повышение конкурентоспособности продукции/услуг и самой организации.

Санкционные меры 2022 г. затронули предприятия нефтегазовой промышленности и вопросы поставок комплектующих и материалов. Поэтому процессам, продукции и услугам, поставляемым внешними поставщиками должно быть уделено внимание, так как данный процесс – важная составляющая для обеспечения непрерывности цепочки создания ценности и доверия потребителей. Важно понимать, что ни один инструмент управления качеством, ни одна методика не приведут к быстрым видимым результатам, если не подходить к системе комплексно, если не выстраивать взаимодействие её элементов, находя и устраняя узкие места. Систематические, запланированные действия, стабильно повторяющиеся мероприятия не только поддерживают функционирование системы менеджмента качества в рабочем состоянии, но и обеспечивают улучшение процессов всей системы в целом. Стандарты являются дорожной картой по управлению процессами и их результатами. Национальная стандартизация универсальна для любых предприятий, в то время как отраслевая стандартизация имеет преимущества, так как ориентирована на конкретные процессы и результаты, связанные с видом деятельности предприятия. Интеграция требований национальных и отраслевых стандартов – инструмент повышения способности предприятия удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон.

### **Цель исследования**

Целью исследования является разработка методических подходов по управлению взаимоотношениями с поставщиками в системе менеджмента качества предприятия нефтегазовой промышленности. Для этого нами будут решены следующие задачи:

- рассмотреть отраслевые проблемы нефтегазовой промышленности и преимущества системы менеджмента качества для предприятий;
- проанализировать динамику количества выданных сертификатов на соответствие требованиям ИСО 9001 и подтвердить актуальность национального стандарта;
- проанализировать существующие подходы по оценке системы менеджмента качества предприятия и совершенствованию процессов, продукции и услуг, поставляемых внешними поставщиками с учетом отраслевого стандарта;
- провести самооценку предприятия на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1] и обозначить проблемы предприятия;
- разработать подходы по улучшению управления процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками на основе интеграции требований национального и отраслевого стандартов на системы менеджмента качества.

### **Материал и методы исследования**

В рамках данной статьи нами применялись контекстный и сравнительный анализы, социологический, статистический и графический методы, Цикл PDCA «Планируй – Делай – Проверь – Действуй», процессный подход, параметрическая идентификация. С помощью контекстного анализа нами определены подходы к формированию взаимоотношений с поставщиками. Сравнительный анализ позволил установить общие требования и отличительные черты национального и отраслевого стандартов на системы менеджмента качества. Используя статистику и, графические методы построены диаграммы, отражающие динамику выданных предприятиям сертификатов соответствия требованиям ИСО 9001 в мире и РФ, что подтвердило актуальность и востребованность наци-

онального стандарта. С помощью социологического метода (опрос по чек-листу) проведена самооценка предприятия-объекта исследования, обозначены проблемы. На основе применения требований отраслевого стандарта, процессного подхода и параметрической идентификации были разработаны цели в области качества процесса «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками», критерии для оценки поставщиков, показатели для мониторинга и измерения результативности процесса.

### Результаты исследования и их обсуждение

Нефтегазовая отрасль наряду с угольной и торфяной, электроэнергетикой и теплоснабжением входят в топливно-энергетический комплекс Российской Федерации, который составляет основу экономики страны и определяет положение государства в мировом сообществе. За последние несколько лет нефтегазовая отрасль и соответствующий рынок претерпели значительные изменения, обусловленные множеством причин, в том числе:

- изменение структуры спроса под влиянием технологий возобновляемой энергетики;
- очевидное глобальное стремление к низкоуглеродному будущему;
- растущее давление со стороны инвесторов, которым нужно обеспечивать доходность инвестиций и прозрачность вложений;
- реализация ESG принципов (экологической, социальной и управленческой ответственности);
- пандемия COVID-19 [2].

Рынок нефтегазовой промышленности имеет свои особенности, одной из которых является высокая концентрация крупнейших нефте- и газодобывающих вертикально интегрированных компаний в отрасли. Всего в нефтяной и нефтегазовой промышленности России выделяют от семи до десяти таких компаний: ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Татнефть», ПАО «НОВАТЭК», ОАО «Ямал СПГ».

В современных условиях работа компании, осуществляющей свою деятель-

ность в нефтегазовой отрасли, не может быть успешной без постоянного совершенствования качества выпускаемой продукции и всей системы менеджмента качества в целом. Система менеджмента качества – это часть общей системы менеджмента, основанная на критериях качества. Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1] носят общий характер и применимы к любой организации, так как направлены на повышение удовлетворенности потребителей. Высокое качество продукции и услуг – ключевое требование заказчиков в нефтяной и газовой промышленности. Построение доверительной среды и менеджмент взаимоотношений с заинтересованными сторонами – обязательное условие эффективного управления предприятием, основанного на принципах партнерства, прозрачности и открытости, систематической оценки удовлетворенности.

По данным В.Я. Белобрагина [3-7] предприятия нефтегазовой промышленности ежегодно проходят сертификацию на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и наблюдается положительная динамика, не смотря на COVID-19. Причем в РФ наблюдается увеличение количества выданных сертификатов (рис. 1).

Результаты опроса предприятий – пользователей стандарта ИСО 9001 [8] позволили выделить направления воздействия системы менеджмента качества на деятельность: улучшает управление и контроль за процессами; повышает удовлетворенность клиентов; помогает управлять рисками и возможностями, связанными с продуктом/услугой; повышает доверие клиентов к продуктам и/или услугам, предоставляемым предприятием; повышает организационную культуру и взаимодействие; улучшает управление цепочкой поставок. Важно отметить, все улучшения системы менеджмента качества (СМК) направлены на достижение такого положения предприятия, при котором максимально реализуются возможности и достигаются финансовые цели при наибольшей удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. СМК возможно рассматривать в качестве буфера во взаимоотношениях, вовлеченных в функционирование заинтересованных

сторон. СМК дает оптимальные решения на вопросы на стыке интересов в отношении цены/качества продукции, требований законодательства/свободы решений предпринимательства, финансовых целей поставщиков/снижения издержек организации, мотивации работников/ потребности в компетентном персонале и т.д.

В рамках созданной на предприятии нефтегазовой отрасли СМК (далее назовём объект исследования как Предприятие):

- определен перечень процессов и установлена их взаимосвязь;

- определены критерии и методы обеспечения результативности процессов СМК;

- определены и проанализированы требования к рабочей среде и инфраструктуре, поддержанию их в рабочем состоянии;

- определен порядок самооценки деятельности предприятия благодаря проведению регулярных внутренних аудитов и мониторинга процессов, а также оценка результативности СМК;

- разработан и применяется комплекс мер для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов на основе систематической проверки качества продукции и предоставляемых услуг, периодического контроля и анализа функционирования СМК

со стороны руководства и обратной связи с заинтересованными сторонами;

- разработана документированная информация, соответствующая требованиям стандартов.

На Предприятии аудиты СМК планируются таким образом, чтобы обеспечить проверку всех процессов и видов деятельности по всем требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Однако при расчете результативности СМК количество выявленных при аудитах несоответствий требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 не является критерием и соответственно не учитывается. В связи с этим, в рамках исследования нами была проведена оценка предприятия с помощью чек-листа, в которой отражены результаты сравнения фактического состояния СМК (на основании объективных свидетельств, документов и наблюдений) с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 по пятибалльной шкале, где:

1 балл – организация понимает, но не выполняет требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015;

2 балла – некоторые требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 выполняются;

3 балла – многие требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 выполняются;

4 – почти все требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 выполняются полностью;

5 баллов – требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 выполняются полностью.



Рис. 1. Количество выданных сертификатов соответствия требованиям ИСО 9001 (построено авторами по данным источников 3-7)

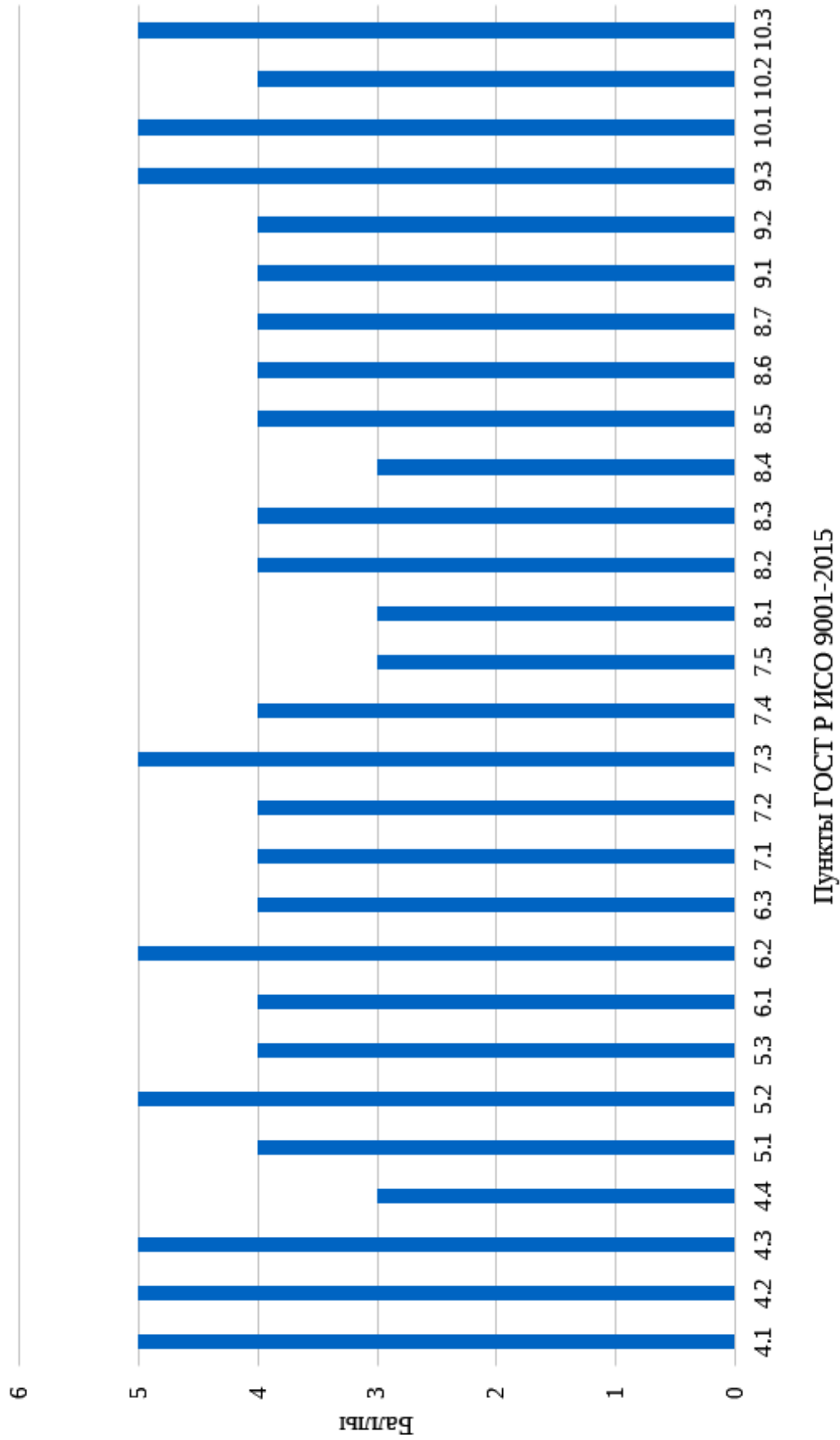


Рис. 2. Результаты оценки СМК Предприятия (построена авторами)

Результаты оценки представлены на рисунке 1 в виде столбиковой диаграммы.

К сильным сторонам СМК можно отнести максимальную ориентацию на потребителя и выполнение всех требований, с этим связанных. К слабым сторонам СМК относится обеспечение ресурсами и деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг. Наименьший балл выставлен при оценке пунктов: 4.4 «Система менеджмента качества и ее процессы»; 7.5 «Документированная информация»; 8.1 «Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг»; 8.4 «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками».

Требование пункта 4.4 заключается в определении процессов, необходимых для СМК. Организация выделяет процессы СМК и их применение в рамках Предприятия; определяет требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов. Согласно схеме взаимодействия, процессы классифицированы на «Основные», «Обеспечивающие», «Мониторинга, анализа и улучшения», «Вспомогательная деятельность для функционирования основных процессов» и «Ответственность руководства». Однако отнесение процессов к категориям выполнено некорректно. Например, к основным процессам отнесен процесс «Управление персоналом», в то время как его выходы не несут ценности для потребителя. В группе «Обеспечивающие» перечислены названия существующих стандартов, а не вспомогательные процессы для основной деятельности. Таким образом, процессная модель нуждается в доработке.

В рамках п. 7.5 «Документированная информация» Предприятие определило документированную информацию, необходимую для обеспечения результативности СМК. Однако на предприятии такая документированная информация, как технологические инструкции, положения, записи производственной деятельности (производственные журналы, маршрутные карты) не поставлены под управление. Не выполняется учет, не определены требования к хранению документов. Значительная проблема

предприятия – отсутствие архива как подразделения до 2021 г. Документированная информация на электронных носителях, регистрируемая и сохраняемая в качестве свидетельств соответствия, обеспечивает внутренним и внешним пользователям доступ к соответствующей информации и знаниям, но защита информации в организации обеспечивается формально.

В части п. 8.1 «Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг» организация осуществляет планирование производства трубопроводной арматуры. В отношении каждой продукции должен разрабатываться план качества, который представляет собой составную документированную информацию и включает в себя следующее: техническое задание потребителя; техническое предложение; конструкторскую документацию (в том числе все чертежи продукции); комплектную ведомость; служебную записку на запуск в производство; договор с потребителем и спецификацию к нему; описание технологического процесса, в том числе маршрутную карту на производство продукции; отдельные технологические документы, включающие требования к особо ответственным процессам (если особо ответственные процессы для данной продукции отличаются от тех, что применяются на Предприятии постоянно). На практике же планы качества для каждого конкретного заказа не разрабатываются в связи с отсутствием реальной необходимости демонстрации единого пакета документов заинтересованным сторонам. Документация разрабатывается на соответствующих этапах жизненного цикла продукции и хранится в ответственных подразделениях.

В части п. 8.4 «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками» для выпуска продукции или оказания услуг Предприятие приобретает материалы, комплектующие, оборудование и инструменты. Эта продукция оказывает непосредственное влияние на качество выпускаемой продукции и оказываемой услуги, поэтому деятельность в отношении продукции, поставляемыми внешними поставщиками, требует особо от-

ответственного подхода к управлению. Предприятие ведет перечень поставщиков (вендор-лист), но в нем не отражаются результаты оценки, выбора, повторной оценки деятельности поставщиков. Средства управления, в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015 для продукции и услуг, поставляемых внешними поставщиками, применяются формально. Также отмечается, что именно низкое качество комплектующих и покупных изделий является наиболее частой причиной выставления рекламаций заказчиками. В связи с этим данная статья посвящена именно улучшению управления процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками.

Нами проведен контекст-анализ научной литературы по изучению опыта управления процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками на предприятиях. Результаты показали, что в научной литературе методическим подходам, которые могут использоваться в управлении деятельностью, связанной с внешними поставщиками, уделено достаточное внимание. В последние десятилетия во взаимоотношениях с поставщиками произошли существенные изменения, в некоторых работах говорится об эволюции теории маркетинга взаимоотношений. Если прежде функция поставщика была чисто технической, обслуживающей компанию-производителя, то в настоящее время поставщику отводится активная роль: как сами поставщики, так и поставщики поставщиков все более включаются в цепочку ценностей. Закупка становится одной из важнейших стратегических функций управления компании [9]. Как отмечается в работе Андреевой Т.А., Яшина М.Н. ключевая проблема при взаимоотношениях с поставщиками – отсутствие гибкого подхода [10]. Под гибким подходом имеется ввиду индивидуальный характер взаимодействия, исходя из критичности продукции для выполнения заказа. Для эффективного управления процессом авторы предлагают четырехступенчатую модель, включающую сегментацию поставщиков, создание шаблонов и способов взаимодействия с категориями поставщиков, разработку и использование системы ключевых показателей эффективности

работы поставщиков, построение стратегии взаимодействия с поставщиками различного уровня. Озоль С. [11] также ставит приоритетом для организаций определять стратегию работы с поставщиком на основе сложившихся типов взаимоотношений: оппортунистические или партнерские. В оппортунистических отношениях, характеризующихся жесткой позицией и принципом экономической целесообразности, организация выстраивает отношения, которые подходят для работы с нестратегическими материальными или товарными группами, где не требуется индивидуализация продукта в соответствии с требованиями клиента. Партнерские отношения должны быть выстроены с поставщиками стратегических материалов или товарных групп. Опыт классификации поставщиков и процедура их оценки, построенная на основе интеграции требований национального и отраслевого стандартов представлен в работе Салаховой А.Ш. [12]. Работа Ильенковой К.М. [13] посвящена обзору существующих подходов к оценке эффективности взаимоотношений партнеров и разработке методологически обоснованного инструментария этой оценки. Предлагается введение в систему оценки специальных показателей оценки поставщиков, связанных с изучением риска взаимодействия с поставщиками. Таким образом, интеграция в систему оценки и выбора поставщиков элементов «упреждающего управления», основанного на оценке рисков, позволит создать гарантии того, что риски, связанные с взаимодействием с поставщиками, определены, учтены и находятся в управляемом состоянии в ходе разработки и применения системы менеджмента качества.

В 2020 г. опубликован стандарт INTI S.QS.1-2020 «Система менеджмента качества. Требования» [14]. Стандарт содержит ключевые требования к СМК предприятий нефтегазовой сферы и учитывает передовой опыт в этой области. Система оценки соответствия ИНТИ может стать альтернативой зарубежным системам, ушедшим с рынка из-за санкций, отмечают Никаноров П., Новиков С. [15]. В стандарте введен термин «особо ответственные процессы», к которым относятся специальные процессы, а так-

же те процессы, которые критическим образом влияют на качество продукции или услуги. Организация должна обеспечить соответствие процессов системы менеджмента качества требованиям настоящего стандарта, законодательным и нормативным правовым требованиям применительно к данным процессам, а также требованиям, установленным потребителями.

В части п 8.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками требования более сложные и развернутые. Документированная информация о подтверждении соответствия закупленной продукции и услуг установленным требованиям должна включать идентификацию о критичности продукции и услуг. По критичности продукции и услуг требования делятся на две группы (таблица 1).

Нами проведен детальный анализ выполнения требований и выделены

следующие проблемы. Одно из затруднений при процессном моделировании связано с тем, что поставляемые для организации процессы, продукция и услуги внешних поставщиков имеют разный характер и находятся под управлением нескольких подразделений. Так, отдел материально-технического снабжения отвечает за продукцию, включаемую в состав продукции и услуг, предлагаемых самой организацией – материалы, комплектующие, навесное оборудование и т.д. Отдел логистики отвечает за услуги доставки продукции до заказчика, а в некоторых случаях и закупаемой продукции от поставщиков. Производство отвечает за процессы по механической обработке деталей, изготовление воздуховодов и фасонных изделий, азотирования и др., переданные на аутсорсинг. Отдел импорта за материалы, комплектующие и составные части иностранного происхождения.

**Таблица 1**

Требования к оценке и переоценке поставщика (INTI S.QS.1-2020)

Оценка	Критические закупки	Некритические закупки
Первоначальная оценка поставщика	<p>Должна быть индивидуальна для каждого поставщика и охватывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) верификацию соответствия СМК поставщика требованиям к системе качества, установленным организацией для поставщиков;</li> <li>б) верификацию типа контроля, применяемого поставщиком как внутри организации, так и по цепи поставок с целью его способности выполнять требования организации;</li> <li>в) оценку поставщика для обеспечения уверенности в его способности выполнять установленные требования.</li> </ul>	<p>Должны выполнять требования одному или нескольким пунктам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) верификация соответствия СМК поставщика требованиям к системе качества, установленным организацией для поставщиков;</li> <li>б) оценка способности поставщика выполнять требования организации на закупку;</li> <li>в) оценка продукции и услуги при поставке после ее завершения.</li> </ul>
Переоценка поставщика	<p>Организация должна определить частоту переоценки (повторной оценки) поставщика на основе рисков, связанных с поставщиком и показателях качества продукции и услуги поставщика. Для переоценки (повторной оценки) поставщиков критической продукции и услуги должны применяться требования первоначальной оценки поставщика по критическим закупкам.</p>	<p>Для переоценки (повторной оценки) поставщиков некритической продукции и услуги должны применяться требования первоначальной оценки поставщика по некритическим закупкам.</p>

Владелец процесса «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками» начальник отдела материально-технического снабжения (ОМТС) проводит оценивание поставщиков, но только в рамках функционала своего подразделения, он не владеет информацией, относящейся к результатам взаимодействия других отделов с поставщиками. Руководители других отделов в свою очередь не видят необходимости проводить оценивание, управление рисками, т.к. работают по установленному порядку с определенными поставщиками долгое время. С их точки зрения, это «лишняя, не приносящая реальную пользу, документированная деятельность, мешающая выполнению прямых обязанностей». Для ежегодного анализа со стороны высшего руководства входные данные по процессу носят формальный характер, поэтому не дают возможности высшему руководству принимать решения, основанные на объективных свидетельствах. Таким образом, требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015 к регистрации и сохранению документированной информации об оценке, выборе поставщиков, мониторинге, вторичной оценке выполняется не в полном объеме.

Вторая проблема, выявленная при анализе процесса, связана с отсутствием оценки поставщиков метрологических, образовательных, сертификационных услуг, услуг по охране труда и др., которые фактически: не предназначены для включения их в состав продукции и услуг, предлагаемых самой организацией; не поставляются внешними поставщиками напрямую потребителю(ям) от имени организации; не выполняются как часть процесса внешними поставщиками в результате принятия решения организацией и не подлежат оцениванию. Сведения о применении средств управления взаимодействием с этими видами поставщиков регулярно запрашиваются при аудитах второй и третьей сторон.

Используя требования к закупкам INTI S.QS.1-2020 «Система менеджмента качества. Требования» [14], нами разработана модель процесса «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками», определены входы и выходы (таблица 2), разработаны критерии для оценки поставщиков (таблица 3), разработаны цели в области качества (таблица 4), показатели для мониторинга поставщиков (таблица 5).

Сформулированы примеры возможных улучшений на Предприятии (таблица 6).

**Таблица 2**

Сведения о процессе «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками»

Владелец процесса	Поставщик	Вход	Выход	Потребитель
Начальник отдела МТС	Структурные подразделения Предприятия; процесс «Производство»; процесс «Взаимодействие с потребителем»	1. заявки на закупку; 2. требования к процессам, продукции или услугам; 3. контракты и договоры с потребителем; 4. планы качества	1. планы поставок; 2. процессы, продукции или услуги, соответствующие установленным требованиям, полученные от внешних поставщиков.	Структурные подразделения Предприятия; процесс «Производство»

**Таблица 3**

Критерии оценки поставщиков

Критерии приемки	Наличие утвержденной документированной информации по процессам и оборудованию	Прослеживаемость применяемых версий спецификаций, чертежей, требований процессов, инструкций по контролю продукции и услуг	Подтвержденная квалификация персонала	Наличие сертифицированной системы менеджмента качества	Наличие планов выполнения работ, поставок материалов оборудования и(или) планы сдачи-приемки объектов	надежности продукции и услуг	Сумма баллов
Поставщик							
Поставщик 1							
Поставщик n							

**Таблица 4**

Цели в области качества для процесса «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками»

Цели в области качества	Показатели для мониторинга и измерения
Обеспечить соответствие поставляемых продукции и услуг требованиям Предприятия	Доля несоответствующей продукции/услуг, %
Обеспечить соблюдение условий поставок, гарантирующих выполнение контракта с потребителем	Количество нарушений условий контракта, раз
Обеспечить выполнение внешним поставщиком требований к специальным характеристикам продукции и особо ответственным процессам	Количество нарушений требований, шт.
Обеспечить уменьшение/отсутствие претензий потребителей к качеству продукции и услуг внешних поставщиков	Количество претензий, шт. Удовлетворенность потребителей, %
Обеспечить внедрение и поддержание системы менеджмента качества	Кол-во выявленных несоответствий при аудите процесса, шт.

**Таблица 5**

Показатели для мониторинга и измерения процесса «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками»

Критерий	Показатель результативности	Периодичность измерения	Описание метода сбора и расчета показателя	Ответственные за измерение / сбор / расчет показателя	Результат контроля
Объем закупок, соответствующих установленным требованиям	Количество закупок, не соответствующих установленным требованиям	2 раз в год (1 мониторинг, 1 результат за год)	Учет актов браков и калькуляция затрат	Отдел контроля качества	Свод актов браков с калькуляцией затрат
Объем своевременно выполненных поставок	Количество задержек сроков отгрузки заказчику из-за закупок	2 раз в год	Анализ планов производства	Диспетчерский отдел, ОМТС	отчет о выполнении плана производства
Объем исполнения поставщиками договорных обязательств	Количество выставленных претензий поставщикам	2 раз в год	Учет рекламаций	ОМТС, Отдел контроля качества	Электронный журнал рекламаций

**Таблица 6**

Проблемы и решения Предприятия в процессе «Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками»

Описание ситуации	Управленческие решения
Узкий рынок	Подход: «Поставщик – это партнер для совместного развития». Взаимодействие с поставщиками выстраивается исходя из уровня закупок: стратегический и операционный (критические/некритические). Стратегические закупки относятся к компетенции корпоративного центра, а операционные закупочного оператора.
Номенклатура МТР не стандартизирована	Наличие справочника материально-технических ресурсов обеспечит технологическое партнерство. Справочник содержит 600 унифицированных тыс. кодов, закупаемого оборудования и материалов. Поставщики подают свои предложения в кодах заказчика в электронной форме, что значительно сокращает сроки закупочных процедур.
Высокая доля неопределенности на ранних этапах проектного цикла	Управление процессом от «формирования потребности до вовлечения производство» сопровождается интегрированной командой (интегрированный подход). В годовой план закупок допускается 4 корректировки в год, а также предусмотрена процедура внеплановых корректировок.
Излишние запасы и затруднения при формировании финансовой отчетности	Четкая привязка МТР к детальным позициям спецификации или работам календарно-сетевому графику.

Следует отметить, что на практике при реализации этих требований предприятия сталкиваются со следующими проблемами:

– нехватка ресурсов (финансовых, временных, человеческих) для обеспечения проведения аудита системы менеджмента качества поставщика. Встает вопрос достаточной компетентности лиц, проводящих внешний аудит, а также способа учета оценки по результатам аудита в процедуре общего оценивания и выбора поставщика.

– документированная информация, требуемая стандартом, представляет излишнюю бюрократическую нагрузку для исполнителей;

– недостаточное понимания механизмов управления особо ответственными процессами.

### Выводы

Предприятия, внедряющие у себя национальные и отраслевые стандарты на системы менеджмента качества сами определяют как они будут выполнять требования стандартов, касающиеся взаимоотношений с поставщиком. Категоризация поставщиков по результатам анализа рисков и возможностей их деятельности при производстве продукции и предоставлении услуг и выстраивание

отношений на основе дифференцированных стратегий, исходя из критичности продукции для выполнения заказа, могут рассматриваться не только как выполнение требований отраслевого стандарта, но и выступать реальными инструментами эффективного управления процессом закупок. Дополнительно к требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Предприятие требует от поставщиков учета критичности закупки и соблюдение требований к особо ответственным процессам.

Резюмируя вышесказанное, в настоящий момент перед предприятиями нефтегазовой промышленности остро стоят вопросы построения эффективных взаимоотношений, повышения конкурентоспособности и, как следствие этого, достижение собственных целей в области устойчивого развития и экономической стабильности. Внедрение и совершенствование систем менеджмента качества на предприятиях, в том числе отвечающих требованиям отраслевых стандартов, остается актуальным инструментом, используемым большинством компаний в целях упорядочения работы, снижения издержек, повышения эффективности и качества продукции, оценивания рисков и управления ими в условиях быстро меняющейся внешней среды.

### *Библиографический список*

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2018. 32 с.
2. Отчетность ПАО «Газпром» за 221 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://online.fliphtml5.com/garxc/skus/#p=12> (дата обращения: 25.12.2022).
3. Белобрагин В.Я. Уверенная поступь стандартов ИСО версии 2015 г. Анализ отчета the ISO survey – 2016 // Стандарты и качество. 2017. № 12. С. 89-95.
4. Белобрагин В.Я. Статистика по сертификатам. Анализ отчета The ISO Survey – 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria-stk.ru/stq/adetail.php?ID=183775> (дата обращения: 25.1.2022).
5. Белобрагин В.Я. Стабилизация анализ отчета the iso survey – 2019 // Стандарты и качество. 2020. № 12. С. 89-96.
6. Белобрагин В. Я. Covid-19 не помеха системам менеджмента. Анализ отчета The ISO Survey 2020 // Стандарты и качество. 2021. № 12 (1014). С. 74-80.
7. Белобрагин В.Я. О достоверности данных по сертификатам анализ отчета the ISO survey—2021 // Стандарты и качество. 2022. № 12. С. 94-103.
8. Белобрагин В.Я., Дзедик В. Анализ результатов опроса пользователей стандарта ISO 9001 // Стандарты и качество. 2021. № 9. С. 36-42.
9. Куш СП. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып. 2. С. 3-23.

10. Андреева Т.А., Ящина М.Н., Андреев А.В. Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия // Вестник СГСЭУ. 2018. № 5 (74). С. 12-18.
11. Озоль С. Выбор стратегии работы с поставщиком // Управление компанией. 2008. № 3. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cfin.ru/management/manufact/supply\\_strat.shtml?ysclid=lcinzrghlk567894923](https://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml?ysclid=lcinzrghlk567894923) (дата обращения: 25.12.2022).
12. Салахова А.Ш., Трошкова Е.В. Подходы к оценке поставщиков в системе менеджмента качества фармацевтической компании // Синергия Наук. 2017. № 18. С. 179-186.
13. Ильенкова К.М. Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2019. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-vzaimodeystviya-kompanii-s-postavschikami-na-osnove-marketinga-vzaimootnosheniy> (дата обращения: 12.12.2022).
14. СТО ИНТИ S.QS.1-2020 Система менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. URL: INTI S.QS.1-2020 Rus.pdf (дата обращения: 22.12.2022).
15. Никаноров П., Новиков С. Сертификация систем менеджмента качества в нефтегазовой отрасли // Стандарты и качество. 2022. № 10. С. 36-39.