Владимир ОБОРСКИЙ

Инновационное развитие – основа конкурентного успеха

Исходным посылом для разработки инновационной стратегии корпорации является ее правильно сформулированная миссия, раскрывающая смысл существования организации, ее отличия от конкурентов на рынке. Миссия – это база для разработки стратегии, принятия решений, разрешения конфликтов, построения системы мотивации персонала. Определяемая ею цель отражает образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлена деятельность корпорации, конкретный показатель с четким значением, достигаемым за плановый период. Отсюда формулируются и задачи как мероприятия, направленные на достижение цели.

Эти исходные условия позволяют наполнить конкретным содержанием понятие инновационной стратегии, включающей в себя совокупность целей, положений, методических принципов, подкрепленных информационными ресурсами, технологиями их ведения и использования, информационно-коммуникационными системами, единой законодательной базой, обеспечивающей организационное и информационное взаимодействие инновационных структур, реализующих миссию инновационной корпорации и выполняющих перспективные задачи компании для удовлетворения потребностей рынка как в настоящее время, так и на определенную перспективу.

Миссия Трубной металлургической компании (ТМК) – быть «достойным глобальным поставщиком эффективных решений для потребителей стальных труб». Почему мы так сформулировали свое кредо? Во-первых, компания активизировала участие в мировом трубном бизнесе, значительно нарастив экспортные поставки, оптимизировав и сбалансировав номенклатуру продукции и рынки сбыта. Этим объясняется определение глобальности. Во-вторых, «стальные трубы» – бизнес, который компания ведет на мировом уровне, направляя инвестиции в дальнейшее усиление своих конкурентных позиций. В-третьих, благодаря эффективным решениям разработана инновационная стратегия, которая успешно выполняется, обеспечивая улучшение качества продукции и услуг, постоянное внедрение инновационных разработок, отвечающих растущим запросам наших потребителей. Компания оказывает поддержку регионам и защищает окружающую среду в местах расположения наших производственных предприятий. Это и определяет корпоративное достоинство каждого члена коллектива.

Рассмотрим основные аспекты формирования инновационной стратегии компании. **В области маркетинговой политики** инновационные стратегии направлены на создание конкурентных преимуществ, обеспечивающих дополнительную ценность традиционных функций, нивелирование конкурентного отставания от других корпораций, в том числе путем создания новой стоимости. **В области экономики** инновационная стратегия направлена на обеспечение снижения долговой нагрузки, сокращения операционных издержек, на контроль общих и административных расходов, реструктуризацию дочернего бизнеса, оптимизацию численности персонала. **В области финансовой политики** при разработке инновационных стратегий основное внимание уделяется вопросам увеличения эффективности вложения инвестиций за счет снижения сроков окупаемости, инвестиций в инновационные проекты, повышения капитализации корпорации при соблюдении заданного уровня ликвидности. Эти параметры выбираются в качестве целевых критериев, которые совместно балансируют стратегическое развитие корпорации.

В области обеспечения качества целями инновационной стратегии является следование принципам международных стандартов серии ISO 9000:2000 во всех сферах деятельности корпорации, включая изучение потребностей заказчиков и разработку продукции и услуг, отвечающих их запросам.

Стратегия развития и управления компанией определяет векторы развития в рамках основных направлений деятельности корпорации. Трубная металлургическая компания основана в 2001 году и является крупнейшим производителем и экспортером трубной продукции в России. Ее основные производственные мощности расположены в России, США, Румынии и Казахстане. На территории нашей страны в состав ТМК входят четыре ведущих предприятия российской трубной отрасли – Волжский трубный завод (ВТЗ), Северский трубный завод (СТЗ), Синарский трубный завод (СинТЗ), Таганрогский металлургический завод (Тагмет).

Владимир ОБОРСКИЙ – исполнительный директор Торгового дома ОАО «Трубная металлургическая компания»

Деятельность компании, социальная ответственность ее бизнеса затрагивает интересы крупнейших регионов Российской Федерации, где расположены предприятия: соответственно в Волгоградской, Свердловской и Ростовской областях.

На территории семи штатов США в состав компании входит десять производственных площадок североамериканского подразделения ТМК IPSCO (IPSCO Tubulars Inc.), состоящих из одного крупного сталелитейного завода и девяти заводов по выпуску труб. На территории Румынии, в городах Слатина и Решица, находятся трубный завод TMK-ARTROM и металлургический комбинат TMK-Resita. На территории Казахстана в городе Уральске расположено предприятие ТМК-Казтрубпром, выпускающее насосно-компрессорные и обсадные трубы, которые используются в нефтяной и газовой промышленности.

Столь глобальное присутствие ТМК как производителя, так и продавца на рынке трубной продукции потребовало создания уникальной мировой торговой сети, состоящей из Торгового дома ТМК (ТД ТМК), территория поставок которого определяется Россией и странами СНГ, и TMK Global AG, расположенной в Швейцарии, определяющей поставки в страны дальнего зарубежья. В рамках торговой сети ТМК открыты представительства ТД ТМК в Азербайджане и Казахстане и представительства TMK Global AG в США, КНР и ОАЭ. ТД ТМК учредил дочернее предприятие ТМК-Транс в качестве оператора по транспортировке продукции.

Таким образом, ТМК состоялась как глобальная компания с разветвленной производственной базой и диверсифицированной торговой сетью, которая обеспечивает поставки продукции более чем в 60 стран мира. Основными рынками ТМК являются Россия, Европа, США, Ближний и Средний Восток, Северная Африка, Южная и Юго-Восточная Азия, страны СНГ.

В число клиентов ТМК входят крупнейшие нефтегазовые компании мира: Газпром, Транснефть, ЛУКОЙЛ, Роснефть, ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Shell, Total, Occidental Petroleum, Anadarko Petroleum, Saudi Aramco, AGIP, Wintershall, ONGC, Kuwait Oil Company, Repsol, British Gas, Celtica, Burlington Resources, British Petroleum, Statoil.

Продуктовый ряд предприятий компании ТМК состоит из выпускаемых ими практически всей мировой трубной продукции, которая используется в ключевых отраслях отечественной экономики: нефтегазовом комплексе, химической и нефтехимической промышленности, энергетике, машиностроении, судостроении, в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве, авиационной и космической промышленности, в сельском хозяйстве.

Чтобы упрочить и расширить свое присутствие на мировых рынках, Трубная металлургическая компания придает большое значение вопросам инновационного развития. Успешно претворяется в жизнь долгосрочная программа технического совершенствования компании, которая включает в себя модернизацию действующих мощностей, всей технологической цепочки, начиная от выплавки стали до операций отделки, контроля качества продукции, ее маркировки и упаковки. Политика технического развития компании в рамках стратегической инвестиционной программы обеспечивается годовыми инвестиционными проектами. За последние пять лет в модернизацию производства инвестировано около 1,5 млрд долларов США. Сегодня компания выпускает пять основных видов труб. Это бесшовные нарезные трубы нефтегазового сортамента OCTG (oil country tubular goods) – основной сегмент бизнеса компании, бесшовные линейные трубы; бесшовные трубы промышленного назначения; магистральные сварные трубы большого диаметра и сварные трубы промышленного назначения. Продукция ТМК сертифицирована по международным стандартам API ASTM, EN/DIN, производство на всех предприятиях ведется под контролем системы качества продукции, она аттестована в соответствии с требованиями стандартов ISO 9001 и API Spec Q1.

Рассмотрим инновационные элементы модернизационной программы компании, которые позволяют говорить об укреплении ключевых позиций в мировой трубной отрасли. Прежде всего это освоение новейших производственных технологий, таких как строительство стана по производству прямошовных труб большого диаметра на Волжском трубном заводе, непрерывного стана Premium Quality Finishing (PQF) на Тагмете, электросталеплавильного комплекса на Северском трубном заводе и пяти комплексов по термообработке труб, в том числе на заводах в городах Байтаун, Блайфевиль в США и на ВТЗ, СинТЗ, Тагмете в России.

Что же стоит за данными техническими решениями и как они влияют на расширение продуктового ряда компании?

Расширение сортаментного ряда по трубам большого диаметра позволило компании участвовать в крупных проектах ОАО «Газпром» и АК «Транснефть». Это такие известные объекты, как Пурпе – Самотлор, Сковородино – граница КНР, Сахалин – Хабаровск – Владивосток, Бованенково – Ухта, Северный европейский газопровод, а также проект в Туркмении – Центральные Каракумы – магистраль протяженностью до 4000 км, пролагаемая в сложных геолого-климатических условиях и требующая специальных прочностных характеристик трубы.

Трубы большого диаметра производства Волжского трубного завода сертифицированы на соответствие стандарту DNV-OS-F101. Сертификат, врученный представителям Компании 30 декабря 2009 г., подтверждает соответствие прямошовных труб большого диаметра, производимых на ВТЗ, требованиям стандарта DNV-OS-F101 для

подводных трубопроводов. Он свидетельствует о высоком качестве выпускаемой продукции и открывает возможность участия компании в крупнейших проектах по прокладке подводных магистралей.

Эту перспективу менеджмент ТМК предусмотрел еще на этапах проектирования и установки оборудования для производства прямошовных труб в Волжском, реализованных в рамках Стратегической инвестиционной программы ТМК в 2008 г. При подготовке к сертификации по стандарту DNV на ВТЗ провели комплекс организационных, технических и научно-исследовательских работ. Их выполнение отражает нацеленность компании на выполнение самых жестких требований к трубной продукции, необходимой для строительства морских участков таких масштабных трубопроводных проектов как Северный поток, Южный поток, газопровод к Штокмановскому газоконденсатному месторождению и ряд других.

Представители международной компании DNV, проводившей сертификационный аудит, особо отметили высокий технологический потенциал и самое современное оборудование, установленное на Волжском трубном заводе, что позволило ТМК успешно осуществить сертификацию своей продукции.

В 2009 г., после освоения нового вида труб большого диаметра в прямошовном исполнении компания поставила их потребителям около 166 тыс. тонн. В 2010 году объем выпускаемой продукции возрастет до проектной мощности – ориентировочно до 600 тыс. тонн.

Внедрение непрерывного трубопрокатного комплекса PQF и участка термической обработки труб «Olivotto Ferre» позволило ТМК стать первой в мире компанией, успешно запустившей технологическое оборудование по производству бесшовных труб нового поколения с повышенными качественными характеристиками. Они используются в сложных условиях бурения и добычи углеводородов.

Инновационный трубопрокатный комплекс с непрерывным станом PQF рассчитан на производство бурильных, обсадных, нефтепроводных и насосно-компрессорных труб диаметром от 73 до 273 мм с толщиной стенки от 5 до 25 мм, в том числе с повышенными эксплуатационными свойствами по международным стандартам. В первый год освоения произведено 238 тыс. тонн труб. В 2010 г. планируется дальнейшее увеличение объемов производства, определяемое потребностями рынка.

Введение в эксплуатацию современной установки вакуумирования стали на Северском трубном заводе (это предприятие, недавно отметившее 270-летие, тем не менее, является одним из самых современных производств российской металлургической отрасли) завершило строительство электросталеплавильного комплекса, включающего такие инновационные компоненты, как «печь-ковш», машина непрерывного литья заготовки и электропечь. На языке инновационного управления это означает, что внедрена «закрывающая технология» – инновация, реализация которой нивелирует предыдущую технологию данного сектора. В результате годовая производительность увеличена на 25%, более чем в два раза уменьшается количество вредных выбросов в атмосферу, объем производственных отходов сокращается на 70%. Особо отмечу, что современное оборудование внедрялось без остановки действующего производства.

При объеме вакуумирования стали около миллиона тонн в год компания выходит не только на инновационно качественный, но и на количественный скачок в технологии производства: ТМК получила возможность обеспечивать собственные потребности в стальной заготовке для производства бесшовных труб на 95%, а также контролировать качество на всех этапах их производства, минимизировав таким образом риски воздействия внешней среды на конечные результаты производства. Менее заметное внедрение в технологический процесс пресс-ножниц AKROS HENSCHEL дало возможность заводу расширить сортамент продукции, обеспечив электропечь качественным ломом.

Введение инновационных комплексов по термообработке суммарной мощностью до 940 тыс. тонн в целом по предприятиям компании не имеет аналогов по масштабам запуска за один год. Этот качественный рывок обеспечит ТМК стабильные позиции производителя на рынке труб с повышенными техническими свойствами, что используются при горизонтальном и наклонном бурении газовых месторождений. В рамках данной инвестпрограммы на заводах в Байтауне и Блайфевиле были внедрены новые комплексы по термообработке труб мощностью до 100 тыс. тонн каждый. Все процессы, начиная от нагрева трубы и заканчивая ее испытаниями, полностью автоматизированы. Успешное выполнение инвестпрограммы в тот же год по российским заводам ВТЗ, СинТЗ и Тагмет позволило полностью автоматизировать аналогичные производства суммарной мощностью до 740 тыс. тонн в год.

Для уменьшения риска, связанного с неплановыми или чрезвычайными ситуациями, на СинТЗ введен в промышленную эксплуатацию криогенный газификатор ГХК-25/1,6-2000. Здесь же произведен монтаж шлифовальной машины фирмы Surface Engineering, которая позволяет обрабатывать нержавеющие трубы длиной до 30 м со скоростью 25 м в минуту. В этом проекте особое внимание было уделено вопросам обучения персонала, улучшению условий труда.

В целом ТМК уделяет много внимания социальной составляющей деятельности и расценивает ее как эффективный инструмент диалога с общественностью. В микрорайоне «Зеленый бор-2» в Северске ежегодно за счет собственных средств трубный завод строит и сдает в эксплуатацию по одному жилому дому для трудящихся и членов их семей. За пять лет

построено квартир общей площадью около 35 тыс. кв. м. Северский трубный завод – единственное предприятие в городе, которое продолжает строить жилье.

В рамках защиты окружающей среды на Тагмете внедрена установка доочистки дренажных вод в теплосиловом цехе. Ввод нового оборудования позволит исключить сброс стоков с участка мазутохранилища в шламонакопитель и использовать их в заводской оборотной системе водоснабжения. Поэтапная ликвидация сброса стоков и его закрытие предусмотрены «Программой мероприятий по охране окружающей среды», согласованной с руководством Ростовской области, цель которой – снижение воздействия на окружающую среду.

Возвращаясь к оценке управленческих инновационных компонентов, отмечу, что сертификационный аудит корпоративной системы менеджмента качества (КСМК), проведенный британской компанией Lloyd Register Quality Assurance, признал ТМК соответствующей требованиям международного стандарта ISO 9001. ТМК стала первой компанией трубной отрасли России и стран СНГ, чья корпоративная система менеджмента качества получила официальный сертификат качества. Аудиторы Lloyd Register подтвердили, что КСМК и бизнес-процессы на всех уровнях управления, в том числе планирование, производство и сбыт продукции, управление инвестиционной деятельностью, управление персоналом, проектирование и научно-техническое развитие, позволяют в полной мере обеспечить выполнение требований потребителя.

Усилия нашего коллектива не прошли не замеченными высшим руководством страны. 29 января 2010 г. Таганрогский металлургический завод посетил Президент Российской Федерации. Визит главы государства отразил высокую степень внимания к стратегически важной для России трубной отрасли и признание эффективности управленческой деятельности.

Методы управления. Что читать

Система государственного и муниципального управления: учебно-методический комплекс / под общ. ред. И.Н. Барцица; авт.-сост. Акмалова А.А. [и др.]; отв. за вып. Крылова Е.Г.; РАГС при Президенте РФ, кафедра государственного управления, правового обеспечения государственной и муниципальной службы. - М.: Изд-во РАГС, 2009. - 80 с.	Предлагаемый учебно-методический комплекс предусматривает изучение категорий общественных отношений в сфере управления, раскрывает важнейшие вопросы сущности, организации и функционирования системы государственного и муниципального управления. УМК основан на познании закономерностей общественной жизнедеятельности и использовании их в процессе управления. Содержание и структура комплекса отражают новейшие представления о рациональном и целесообразном изложении учебного материала в рамках данной дисциплины.
Магомедов К.О. Социология и психология управления: учебное пособие / К.О. Магомедов; РАГС при Президенте РФ, кафедра государственной службы и кадровой политики. - М.: Изд-во РАГС, 2009. - 198 с.	В работе изложены основы практического применения социологических и психологических методов в практике управления. С позиций социологии и психологии дается краткое объяснение базовых теоретических понятий и научных представлений, связанных с проблемами управления, рассматриваются актуальные вопросы управленческой практики, социологические и психологические методы и технологии их решения.
Управление социально-экономической системой: монография / под ред. А.П. Егоршина, В.А. Кожина. - Н. Новгород: НИМБ, 2009. - 286 с.	В монографии рассмотрены теоретические основы стратегического управления социально-экономической системой, регионом, муниципальными и интеграционными образованиями, методология разработки стратегии предприятия как экономической системы. Сформулирована концепция стратегического управления вузом и автономным учреждением в социальной сфере. Исследованы основные положения управления изменениями в организациях и вопросы оценки эффективности управления экономической системой.
Мартынов А.В. Административный надзор в России. Теоретические основы построения: монография / А.В. Мартынов; под науч. ред. Ю.Н. Старилова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2010. - 183 с.	Проводится исследование административного надзора в новых научных аспектах, вырабатывается оригинальная научная концепция этого сложного административно-правового явления. На основе комплексных научных изысканий делается попытка сформировать четкую правовую конструкцию административного надзора, которая может широко использоваться в административно-правовой науке и правоприменительной практике. Административный надзор представлен как особая форма осуществления публичного управления. Рассмотрена система органов исполнительной власти, осуществляющих административный надзор.
Дудов Н.Н. Стратегическое управление регионом в инновационной экономике: монография / Дудов Николай Николаевич, Голобокова Галина Михайловна; Северо-восточный государственный ун-т. - Магадан, 2008. - 170 с.	Монография посвящена разработке методологии анализа возможностей стратегического управления социально-экономическим развитием региона на основе инновационного подхода. Исследуются основные проблемы и принципы регионального стратегического планирования, стратегической диагностики для выбора альтернатив регионального развития, а также методы стратегического управления в условиях инновационной экономики.