



*It is shown that implementation of corporate management system will enable RUP «BMZ» to increase efficiency of management thanks to purposeful corporate policy carrying out, fulfilling of mission and strategic aim of enterprise.*

Е. А. ПЕРЕТЯГИНА, РУП «БМЗ»

УДК 669.

## КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА – ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

РУП «БМЗ» – экспортоориентированное производство, которое вместе с другими промышленными предприятиями республики составляет основу экономического потенциала и безопасности страны. Экспорт товарной продукции завода в целом превышает 85 %. Металлопродукция завода поставляется более чем в 50 стран мира и ее торговая марка широко известна на товарном рынке металлов.

Успех деятельности любой организации определяется ее менеджментом. Напомним, что стандарт ИСО 9000 трактует этот термин как скоординированную деятельность по руководству и управлению. Но управлять нужно эффективно, а эффективность в указанном документе понимается как связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Рассмотрим на опыте РУП «БМЗ», как можно при оптимальном управлении ресурсами (трудовыми, финансовыми, интеллектуальными, инфраструктурой и т. д.) добиваться успеха за счет таких инструментов, какими являются системы менеджмента и их сертификация. Заметим, что работа шла в направлении достижения соответствия требованиям как международных, так и национальных стандартов.

В 1997 г. на заводе была сертифицирована система качества на соответствие стандарту ИСО 9002:1994. В последующие годы велась активная работа по созданию и совершенствованию системы менеджмента качества (СМК). Результатом стала ее сертификация на соответствие международному стандарту ИСО 9001, американскому промышленному стандарту QS 9000 и техническим условиям ИСО/ТУ 16949 для отрасли автомобилестроения. В настоящее время СМК представляет собой детально проработанную систему, которая подтверждена сертификатами органов по

сертификации Беларуси, Великобритании, Германии.

Специфика производства РУП «БМЗ» заставляет уделять большое внимание проблемам экологии и охраны труда, а следовательно, созданию и развитию соответствующих систем менеджмента. Подтверждением эффективности этой работы служит то, что в 2003 г. заводская система управления окружающей средой была сертифицирована на соответствие международному стандарту ИСО 14001:1996 и белорусскому национальному стандарту СТБ ИСО 14001:2000, а в 2008 г. был получен сертификат соответствия системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда международному стандарту OHSAS 18001:2007, а также национальному стандарту СТБ 18001:2005.

РУП «БМЗ» проводит гибкий менеджмент, принципы которого можно сформулировать на основе высказывания великого изобретателя Томаса А. Эдисона: «Продолжайте поиск новых и интересных идей, которые успешно использовали другие. Ваша идея должна быть оригинальна только в адаптации к проблеме, над которой Вы в настоящее время работаете».

Проблема, над которой мы работаем, – это повышение эффективности управления предприятием в условиях действующего национального законодательства и при функционировании трех систем менеджмента: качества, экологии и охраны труда. Выявить сильные и слабые стороны менеджмента завода его руководство решило путем участия в конкурсе на соискание премии СНГ за достижения в области качества продукции и услуг, а также в Международном турнире по качеству стран Центральной и Восточной Европы, который основан на Европейской модели делового совершенства (рис. 1). Она разработана Европейским фондом менеджмента качества (EFQM), формули-

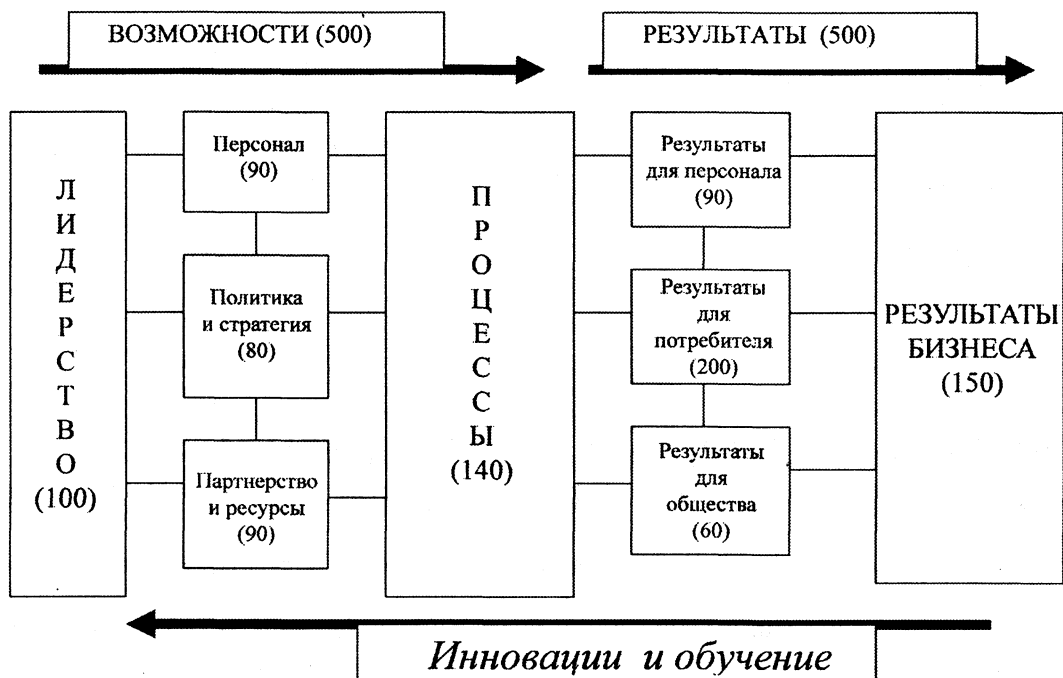


Рис.1

рующем свою миссию так: «Быть движущей силой в деле достижения совершенства организациями Европы». В обоих этих конкурсах РУП «БМЗ» стало лауреатом.

Эксперты EFQM всесторонне обследовали предприятие по всем девяти блокам Европейской модели делового совершенства и их рекомендации, касающиеся совершенствования некоторых видов деятельности, стали для руководства завода чрезвычайно ценной информацией.

На БМЗ четко соблюдаются такие принципы менеджмента, как лидерство руководителя и вовлечение персонала. Нам удалось создать коллектив единомышленников – талантливых руководителей и не менее талантливых исполнителей, объединенных в эффективно работающие команды. Такой подход практикуется и в отношении планируемых новаций. В частности, генеральный директор завода лично анализирует все будущие изменения в менеджменте.

Целостность системного управления предприятием, по нашему мнению, может обеспечить единая система менеджмента, в которой координировано регулируется как производство продукции, так и неизбежно связанные с ним вопросы экологии, охраны труда, регулирования потоков информации, финансирования и т. д. Поэтому руководством завода было принято решение о создании корпоративной системы менеджмента (КСМ).

Для осуществления и практической реализации проекта по созданию КСМ был издан соответ-

ствующий приказ и создана многофункциональная команда, которая разработала соответствующий план мероприятий, утвержденный генеральным директором.

В основу разработки КСМ положены Европейская модель делового совершенства, восемь принципов менеджмента качества, включая принцип процессного подхода, а также требования ИСО 9001, ИСО 14001, ОHSAS 18001, SA 8000, ИСО/ТУ 16949 и ИСО/ТУ 29001 (API spec. Q1).

Цель нового проекта – создать с учетом имеющегося отечественного и мирового опыта единую корпоративную систему, удовлетворяющую как национальным законодательным актам, так и международным стандартам в области менеджмента. Она должна органически включать в себя уже функционирующие на заводе СМК, систему экологического менеджмента и систему менеджмента охраны здоровья и безопасности труда, а также создаваемую в настоящее время систему менеджмента социальной ответственности на основе стандарта SA 8000 и намеченные на перспективу системы менеджмента информационной безопасности, финансов, знаний и др.

Совершенной организации нужна КСМ, базирующаяся на качественном менеджменте, который предполагает (рис. 2):

- изменение инфраструктуры организации путем строительства, модернизации и реконструкции зданий, сооружений, оборудования, транспорта, коммуникаций, средств связи, разработку новых технологий в этих областях и т. д.;



Рис. 2

- разработку проектов и инноваций для дальнейшего совершенствования деятельности;
- развитие сотрудничества с потребителями и поставщиками, обмен опытом;
- рост интеллектуального потенциала организации, ее корпоративной культуры, социальное партнерство разных групп персонала как внутри завода, так и с внешними заинтересованными сторонами.

Рассмотрим перечисленные составляющие качественного менеджмента.

Инфраструктура организации меняется преимущественно путем разработки проектов, внедрения инноваций, комплексной автоматизации производства и управления. Наиболее значительным проектом за последние годы на БМЗ стало введение в строй в 2007 г. трубопрокатного цеха и освоение выпуска горячекатаных бесшовных труб. В 2008 г. эти трубы сертифицированы германской фирмой TÜV-NORD Systems на соответствие требованиям европейских стандартов DIN EN. Прошел также сертификационный аудит заводской СМК на соответствие требованиям отраслевого документа API spec. Q1 (ИСО/ТУ 29001:2003 «Нефтяная, нефтехимическая и газовая промышленность. Отраслевые системы менеджмента качества. Требования к организациям, поставляющим продукцию и предоставляющим услуги»).

Работа любой системы зависит от своевременности обработки информации. Поэтому эффективное функционирование КСМ завода возможно лишь при использовании современных автоматизированных систем:

R/3, управления персоналом, справочно-информационной системы на базе Lotus Notes, CASE-средств BPWin с использованием методологии IDEFO. С внешними потребителями налажен обмен информацией посредством электронных видов связи. Например, с концернами Goodyear и Continental мы взаимодействуем при помощи системы электронной связи SIS, позволяющей оперативно передавать и получать информацию. В настоящее время специалисты завода приступили к освоению всемирной интерактивной связи (WISPER) для работы с зарубежными поставщиками.

Рассмотрим систему R/3 германской фирмы SAP, поскольку она обеспечивает комплексную автоматизацию процессов планирования, учета, анализа и отчетности. На нашем предприятии внедрены и функционируют следующие модули этой системы:

- MM – «Управление материальными потоками».
- FI – «Финансы и бухгалтерия».
- SD – «Сбыт».
- CO – «Контроллинг».
- PP – «Планирование и управление производством».

В настоящее время идет настройка и опытно-промышленная эксплуатация нескольких модулей SAP R/3, в том числе модуля QM «Управление качеством», в котором ведется обработка и хранение информации, полученной на следующих этапах: при входном контроле поступивших материалов; при

дальнейшей переработке материалов в готовую продукцию; при отгрузке готовой продукции (автоматическое оформление сертификатов качества).

Широкое использование компьютерных информационных технологий делает актуальной задачу внедрения эффективной системы защиты информации. Решить ее в рамках КСМ предполагается к 2009 г. В корпоративную систему войдет новая подсистема на базе стандарта ИСО/МЭК 27001:2005 «Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования».

При внедрении КСМ ожидается получить следующий синергетический эффект: уменьшение объема документации минимум на 20 %; снижение затрат при проведении внутренних аудитов на 20%; значительную экономию средств за счет разработки системы силами специалистов завода без привлечения консалтинговых организаций.

Остановимся на основных моментах разработки КСМ. Руководство БМЗ обеспечивает управление заводом в первую очередь через политику, стратегию и цели для настоящего и будущего развития. Поэтому в первую очередь разрабатывалась Корпоративная политика, заменившая Политику в области качества, Экологическую политику, Кадровую политику и Политику в области охраны здоровья и безопасности труда. Были определены также целевые показатели деятельности на 2008 г. в области производства и экономики, качества, экологии, охраны труда и социальной ответственности. Руководители подразделений на основе Корпоративной политики, целевых показателей и программно-целевых приказов определили свои цели и показатели в области качества, развития персонала, экологии и охраны труда.

Документируется КСМ в соответствии со стандартом организации СТП 840-КСМ-4.2-2008 «Требования к документации». Документация КСМ будет представлять собой типичную иерархию документов в виде пирамиды, в вершине которой Корпоративная политика. Одной из особенностей документирования КСМ станет создание каталогов форм документов, которые занимали ранее половину или более объема стандарта.

Основное внимание в КСМ, как и раньше, будет уделяться персоналу. Деятельность по управлению кадрами регламентирована в СТП 840-КСМ-6.2-2008 «Человеческие ресурсы. Интеллектуальный потенциал организации. Социальное партнерство». Персонал – это один из существенных факторов, влияющих на возможности организации в области устойчивого развития и совершен-

ствования, а также повышения качества выпускаемой продукции, поэтому в стандарт введены такие понятия, как интеллектуальный потенциал организации, менеджмент знаний, творчество. Особое внимание уделено выявлению лидеров и реализации их способностей. Данный документ является основным стандартом для системы менеджмента социальной ответственности, разрабатываемой на заводе по требованиям стандарта SA 8000, созданного на основе положений Всемирной декларации прав человека, Международной организации труда и ряда конвенций ООН. Однако сертификация этой системы пока не планируется, так как в настоящее время в процессе разработки находится стандарт ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности», в создании которого мы принимаем участие в рамках национального комитета ТК 20.

Успешность завода и его репутацию во многом определяют потребители нашей продукции, а ее качество в значительной мере обеспечивают поставщики. Мы заимствуем позитивный опыт работы у наших потребителей и передаем его поставщикам.

Непрерывное улучшение качества – а это один из компонентов всеобщего управления качеством (TQM), лежащего в основе Европейской модели делового совершенства, – должно вестись по всей цепочке «потребитель – производитель – поставщик». Их сотрудничество и обмен опытом – основные требования ИСО/ТУ 16949 и SA 8000, поэтому все это было положено в основу КСМ РУП «БМЗ».

Положение о выполнении специфических требований потребителей введено в стандарт организации СТП 840-КСМ-7.2 «Процессы, связанные с потребителями. Порядок осуществления продаж продукции завода». Работа же с поставщиками строится в соответствии с СТП 840-КСМ-7.4-2008 «Закупки. Порядок работы с поставщиками».

Говоря о программе создания КСМ, важно отметить, что предусмотрено проведение комплексного аудита этой системы аудиторами служб качества, экологии и охраны труда. Для этого проделана огромная работа по подготовке единого для всех подразделений предприятия стандарта организации СТП 840-КСМ-8.2.2-2008 «Внутренние аудиты» и уже накоплен опыт его применения.

Мы надеемся, что внедрение корпоративной системы менеджмента позволит РУП «Белорусский металлургический завод» повысить эффективность управления благодаря целенаправленному проведению Корпоративной политики, вы-

полнению миссии и стратегической цели предприятия, оптимизации функций структурных подразделений, установлению четких правил взаимоотношений подразделений «по горизонтали» и их руководителей «по вертикали» для выполнения поставленных целей. Уменьшение

объема регламентирующих документов облегчит освоение их персоналом, а применение в рамках КСМ стандартов и правил – международных, национальных, отраслевых и т. д. будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.