

*Н. В. АНДРИАНОВ, генеральный директор РУП «БМЗ»,
заслуженный металлург Республики Беларусь,
почетный гражданин Гомельской области, канд. техн. наук*



БЕЛОРУССКОМУ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМУ ЗАВОДУ - 25 ЛЕТ

Каждая круглая дата в жизни БМЗ - это годы, наполненные событиями, сменяющими одно другим, яркой строкой отмеченные в истории и завода, и страны. За каждым из этих событий стоят люди, вдохновенное творчество управленческой и инженерной мысли, золотые руки рабочих. История завода раскрашена богатыми красками. Она выходит далеко за пределы предприятия, небольшого белорусского городка Жлобин, страны.

В 1976 г. Совет Министров БССР рассмотрел вопрос обеспечения республики строительными материалами и пришел к выводу, что большое количество металлопроката завозится со стороны, поставки его неритмичны, вследствие этого срывается работа строительных организаций. Было принято решение обратиться в правительство СССР с предложением построить в Белоруссии металлургический завод с целью улучшения обеспечения республики экономичными видами металлопродукции за счет использования местных ресурсов металлолома, сокращения перевозок железнодорожным транспортом.

Постановление Совета Министров СССР о строительстве Белорусского металлургического завода было принято 12 февраля 1981 г. Техническое задание на разработку проекта завода утвердило Министерство черной металлургии СССР 12 марта 1981 г.

Контракт на строительство завода поручили заключить Металлургимпорту СССР. Это ведомство в те годы вело переговоры с представителями различных зарубежных фирм. В результате определились главные претенденты: «Фёст-Альпине» (Австрия) и «Даниели» (Италия). Выбор был сделан не случайный. Австрия и Италия развивали свою металлургию на базе мини-заводов, а потому были большими специалистами в строительстве таких заводов и в их эксплуатации. Кроме того, эти фирмы большое внимание уделяли экологическим вопросам и предоставили на рассмотрение

сравнительно дешевые проекты. Контракт на проектирование и строительство завода «под ключ» был заключен с фирмами 19 марта 1982 г.

Площадку для строительства выбрали в г. Жлобине, имевшем мощный железнодорожный узел, автомобильную автостраду Минск-Гомель. Завод строил весь Советский Союз. Первым директором строящегося завода назначили Держанца Леоновича Аكوпова, работавшего заместителем министра промышленности строительных материалов БССР. С 01 июля 1981 г. он возглавил дирекцию строящегося предприятия.

В 1982-1984 гг. на завод стали прибывать приглашенные специалисты со всех уголков СССР, где была развита черная металлургия (Магнитогорск, Челябинск, Череповец, Темиртау, Волгоград, Запорожье, Новоліпецк, Новокузнецк и др.).

5 ноября после пуска в эксплуатацию электроплавильного цеха вступил в строй второй основной цех - сортопрокатный, начавший выпускать готовую продукцию - уголок, арматуру, про-



Д. И. Аков, первый директор БМЗ (1981-1985 гг.)

волоку катаную, швеллер, квадрат, круг, так необходимые народному хозяйству.

25 ноября был подписан акт сдачи-приемки в эксплуатацию первой очереди Белорусского металлургического завода. На торжествах по этому случаю присутствовали канцлер Австрии Ф. Зино-вац, первый заместитель председателя Совмина СССР И. Архипов, председатель Совета Министров БССР В. Бровиков, председатель Гомельского облисполкома А. Камай, генеральный директор концерна «Фёст-Альпине» Х. Анфальтер, руководители города и завода, многочисленные гости. К пультам управления, на рабочие места вместе с иностранными специалистами стали жлобинские металлурги. И завод дал первую сталь. Эта дата и считается Днем рождения завода.

Пусковой комплекс первой очереди строительства завода включал в себя.

1. Электросталеплавильный цех мощностью 720 тыс. т литой заготовки в год, в том числе ДСП-1 и ДСП-2 по 375 тыс. т, МНЛЗ-1 и МНЛЗ-2 по 360 тыс. т. Емкость сталеплавильных печей по 100 т с печными трансформаторами мощностью по 75 МВА. Машины непрерывного литья заготовок - шестиручьевые с сечением литой заготовки 125x125 мм.

2. Прокатный цех мощностью 500 тыс. т в год, в том числе 350 тыс. т сортовой прокат и 150 тыс. т катанка. Непрерывный мелкосортно-проволочный стан 320/150 состоит из 20 рабочих клеток сортовой линии, 10-клетьевого проволочного блока, методической нагревательной печи с шагающими балками и подом, установки для регулируемого охлаждения и термоупрочнения металлопроката. Максимальная скорость прокатки сортовой стали - 20 м/с, катанки - 100 м/с.

3. Участок переработки лома, входящий в состав электросталеплавильного цеха, мощностью 850 тыс. т в год и обжигательной установки мощностью 50 тыс. т извести в год. Основное оборудование состояло из четырех пресс-ножниц, пакетир-пресса, 14 мостовых магнито-грейферных кранов, девяти стендов для загрузки завалочных корзин, известково-обжигательной двухшахтной печи.

4. Инфраструктура включала в себя установки для обеспечения электроэнергией, природным газом, азотом, кислородом, аргоном, водой, теплотой, а также ремонтные мастерские, физические и химические лаборатории, железнодорожный и автомобильный транспорт, ЭВМ управления производственным процессом.

В 1985 г. директором завода назначили Михаила Григорьевича Тихоновского, который руководил предприятием с 1985 по 1989 г.



М. Г. Тихоновский, директор БМЗ (1985-1989 гг.)

23 января 1985 г. с фирмами «Фёст-Альпине» и «Даниели» был заключен контракт на вторую очередь проектирования и строительства завода «под ключ» с целью развития мощностей для нужд автотранспортного машиностроения. Пусковой комплекс включал в себя:

- сталепроволочный цех мощностью 35 тыс. т в год, в том числе по металлокорду - 25 тыс. т и бортовой латунированной проволоке - 10 тыс. т;

- реконструкцию ДСП-2 в электросталеплавильном цехе с оснащением печи эркерным выпуском и комплексом для хранения и загрузки окатышей;

- второй сталеплавильный цех с печь-ковшом и отделением внепечной обработки для производства высококачественных марок сталей с помощью вакуумной дегазации, в том числе для изготовления металлокорда и бортовой проволоки;

- четырехручьевую МНЛЗ-3 для производства литых заготовок сечением 250x300 и 300x400 мм;

- реверсивный прокатный стан 850 с нагревательной печью с шагающими балками и оборудованием для термообработки, контроля внутренних и поверхностных дефектов, абразивной зачистки проката;

- вспомогательных установок инфраструктуры.

С подписанием в ноябре 1987 г. акта сдачи-приемки второй очереди к действующим мощностям завода добавились:

- внепечная обработка жидкой стали - 365 тыс. т/год;

- МНЛЗ-3 заготовки сечением 250x300 и 300x400 мм - 336 тыс. т/год;

- сортовой прокат круглого сечения 80-150 мм - 163 тыс. т/год;

- горячекатаная заготовка для катанки под металлокорд 125x125 мм - 154 тыс. т/год;
- металлокорд девяти типов - 25 тыс. т/год;
- бортовая латунированная проволока - 10 тыс. т/год.

Программа развития завода продолжилась после подписания 27 июля 1988 г. контракта с фирмами «Фёст-Альпине» и «Даниели» на строительство третьей очереди на условиях сдачи «под ключ» в составе: ДСП-3 с эркерным выпуском и устройством загрузки окатышей с установкой камерного вакуумирования; нагревательной печи с шагающими балками на стане 850; известково-обжигательной печи № 2; сталепроволочного цеха с производством металлокорда и оборудования, подобранного с учетом опыта работы первого цеха; вспомогательных установок инфраструктуры.

В 1989 г. генеральным директором РУП «БМЗ» был назначен Юрий Васильевич Феоктистов, который руководил предприятием с 1989 по 1999 г.

1 марта 1991 г. сдана в эксплуатацию третья очередь строительства БМЗ, мощности завода увеличились: производство стали - 400 тыс. т/год; сортовой стали на стане 850 - 199 тыс. т/год; металлокорд пяти типов - 25 тыс. т/год; высокопрочная латунированная стальная проволока РМЛ1 диаметром 0,4-0,7 мм для армирования рукавов высокого давления - 10 тыс. т/год.

14 мая 1981 г. сдана в эксплуатацию четвертая очередь БМЗ: административно-бытовой комплекс на 2000 чел.; насосная станция; склад ферросплавов; участок адьюстажа СПЦ.

Развал СССР, потеря ранее существовавших рынков поставили предприятие под угрозу банкротства. И лишь дальновидная политика Прези-

дента страны А. Г. Лукашенко, поддержка предприятия государством, управленческий талант генерального директора Ю. В. Феоктистова позволили переломить ситуацию. Предприятию была поставлена задача - довести уровень корда до мировых стандартов и выйти с ним на мировой рынок.

Была осуществлена его коренная перестройка. Создана группа из опытных специалистов, привлечены ведущие ученые, изучен мировой опыт. В заводской структуре образованы новые подразделения, всецело отвечающие за выпуск качественного, на уровне высших стандартов корда, его реализацию. Впервые на БМЗ и в отечественной практике в сталепроволочном цехе № 2 была разработана система гарантии качества, получившая дальнейшее развитие в масштабах завода, осуществление которой позволило удержаться на мировом рынке. Жлобинский корд утвердился на рынках Германии, Швеции, Венгрии, Чехии, США. Сегодня он экспортируется более чем в 50 стран, в основном в дальнее зарубежье.

10 августа 1995 г. Белорусский металлургический завод с рабочим визитом посетил Президент Республики Беларусь Александр Григорьевич Лукашенко. Он дал высокую оценку культуре производства, проводимой политике по выводу заводской продукции на мировые стандарты, расширению рынков сбыта, производственного и научного потенциала завода. Все высказанные замечания во время визита Президента были приняты к немедленному исполнению.

В конце апреля - начале мая 1997 г. заводская продукция была аттестована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9002. Опыт Белорусского металлургического завода по обеспечению мировых стандартов качества рекомендован к применению и в других отраслях народного хозяйства, внимательно изучается и внедряется в производство.

А завод продолжал набирать производственные обороты. Расширилась география рынков сбыта кордовой продукции и прежде всего в страны Ближнего Востока, Юго-Восточного азиатского региона, Южной Америки. На заводе тогда и сегодня вплотную занимаются расширением ассортимента продукции и поставкой ее на мировой рынок. Изучается система обеспечения качества японской катанки, считающейся лучшей в мире. Цель - достичь, а по возможности и превзойти качество продукции из Японии, что позволит производить корд ультракачества. Рассматривается возможность выхода заводской арматуры на мировые параметры.



Ю. В. Феоктистов, генеральный директор РУП «БМЗ»
(1989-1999 гг.)

Стержневым вопросом работы Белорусского металлургического завода стало обновление основных фондов производства. Для решения этой задачи в 1995 г. разработана Программа реконструкции и технического перевооружения Белорусского металлургического завода до 2005 г. Контракты на реконструкцию заключались на условиях «поставка оборудования и его шеф-монтаж». Первыми ее объектами на этих условиях стали машина непрерывного литья заготовки № 3 и дуговая сталеплавильная печь № 3.

В 1999 г. генеральным директором РУП «БМЗ» назначен Вадим Владимирович Филиппов, который руководил предприятием с 1999 по 2002 г.

Кульминацией реконструкции стал пуск проволочного прокатного стана 150. В результате БМЗ получил два стана вместо одного с полной нагрузкой мощностей, который работал до этого времени на одну из двух линий. Это позволило расширить ассортимент, увеличить объем производства.

15 сентября 2000 г. Президент Республики Беларусь Александр Григорьевич Лукашенко лично запустил новый прокатный стан 150, нажав кнопку «пуск» на пульте управления.

В 2000 г. Жлобинский металлургический техникум осуществил первый выпуск квалифицированных кадров для металлургического и кордового производств. Построенный на средства БМЗ техникум стал связующим звеном в системе подготовки, положил начало созданию школы жлобинских металлургов, также стал частью стройной системы подготовки кадров, существующей на заводе: школа - техникум - филиал университета - учебный центр.



В. В. Филиппов, генеральный директор РУП «БМЗ»
(1999-2002 гг.)

30 октября 2000 г. был введен в строй новый проволочный цех № 3. Его мощности разместились на площадях так и не построенного в связи с распадом СССР домостроительного комбината г. Жлобина.

Прокат арматурный широко используется в строительстве. Заводчане гордятся тем, что с использованием этой арматуры в Москве был построен всемирно известный Храм Христа Спасителя, возведены крупнейшие народно-хозяйственные объекты в Беларуси и других странах.

Последний год XX ст. стал рекордным для коллективов металлургического производства. Труженики двух электросталеплавильных цехов достигли годовой выплавки стали на уровне 1 млн 500 тыс. т. Миллионный рубеж по выпуску продукции за год впервые покорился и рабочим сортопрокатного цеха. Уровень брака был снижен почти в 2 раза.

В 2002 г. были введены в действие объекты второго этапа масштабной реконструкции. В сталепроволочном цехе № 2 реконструирован в агрегат латунирования один из агрегатов патентирования. Ровно через месяц запущен в эксплуатацию агрегат латунирования в сталепроволочном цехе № 1. Далее последовал ввод в строй новой кислородно-компрессорной станции, установки «печь-ковш» в электросталеплавильном цехе № 1. В результате завод нарастил объемы производства, вышел на новые рубежи по обеспечению качества выпускаемой продукции.

Со 2-го января 2003 г. генеральным директором РУП «Белорусский металлургический завод» был назначен Николай Викторович Андрианов.

Указом Президента Республики Беларусь от 28 января 2006 г. № 60 создается Производственное Объединение «Белорусский металлургический завод» в составе: РУП «БМЗ» - головное предприятие, РУП «Речицкий метизный завод», ОАО «Могилевский металлургический завод» и ОАО «Завод «Легмаш». Генеральным директором ПО «БМЗ» с возложением обязанностей генерального директора ПО «БМЗ» на генерального директора РУП «БМЗ» является Н. В. Андрианов.

Приоритетным для РУП «Белорусский металлургический завод» служит инновационный путь развития, который соответствует особой роли в программе инновационного развития Министерства промышленности Республики Беларусь.

По данным Международного института чугуна и стали (МИЧС), мировое лидерство черной металлургии обеспечивается размером капитальных затрат на приобретение или прирост долговременных активов, таких, как имущество, здания, новое оборудование, расходами на научные исследова-

Т а б л и ц а 1. Производственно-экономические показатели за 2003-2008 гг.

Наименование	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Выручка от реализации продукции, млн. долл. США	504	810	898	1062	1418	2019
Темп роста к предыдущему году, %	132	161	111	118	134	143
Объем продаж на экспорт, млн. долл. США	423	680	733	883	1180	1646
Темп роста к предыдущему году, %	132	161	108	120	134	139
Объем инвестиций в основной капитал, млн. долл. США	20	34	77	219	233	70
Доля в выручке от реализации, %	4	4,2	8,6	20,6	16,4	3,5
Текучесть кадров, %	6,6	3,6	1,8	1,5	1,3	1,8

ния и развитие для повышения конкурентоспособности выпускаемой металлургической продукции. Прямые затраты предприятий по году внедрения инвестиций составляют в среднем 6% от суммарного дохода ведущих сталеплавильных компаний мира. Для сравнения этот показатель достиг 20% на РУП «БМЗ» в 2006 г. При этом научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, выполняемые собственными силами и на хозяйственной основе, являются одним из основных путей для достижения этой цели. Завод плодотворно сотрудничает с Национальной академией наук Беларуси, Белорусским национальным техническим университетом, Московским институтом стали и сплавов, Днепропетровским металлургическим институтом, Запорожским металлургическим институтом. За последние 20 лет в Беларуси удалось создать национальную школу металлургов, потому что подготовка настоящего профессионала в металлургической отрасли занимает не один десяток лет. На РУП «БМЗ» никогда не урезается финансирование науки. Всесторонне поощряются сотрудники, обучающиеся в аспирантуре, проводятся международные молодежные научно-технические конференции, представители завода проходят обучение за границей, посещают все значимые мероприятия, связанные с инновационной деятельностью.

Уровень конкурентоспособности металлопродукции в значительной степени характеризуется технологическим уровнем производства, его структурой и прежде всего долей электропечного производства стали. В 2005 г. доля электростали в общемировом производстве превысила 33,8%. Лидерами являются такие страны, как США (54%), Южная Корея (44%), Индия (39%), Россия (20,5%), а также Республика Беларусь (100%). Производство электростали создает ряд существенных преимуществ по сравнению с другими процессами: во-первых, сортамент стали, выплавляемой в электропечах, существенно шире; во-вторых, снижаются издержки производства, расходы материалов, выбросы в окружающую среду; в-третьих, имеется возможность гибкого реагирования на изменение потребности рынка.

Заняв место среди лидеров мирового рынка металлопродукции, Белорусский металлургический завод стал важным фактором экономической безопасности и государственности Республики Беларусь. В табл. 1 приведены основные показатели работы завода за 2003-2008 гг.

Добиться таких результатов было невозможно без внедрения тотального качественного менеджмента, серьезных капитальных вложений и модернизации производства. Этому способствовала разработка теоретических аспектов и организационно-экономических планов развития интеллектуального потенциала завода. Реальная жизнь и социально-экономическая деятельность объективно превратили человеческий капитал в виде его знаний в самоценность накопления.

В связи с этим в качестве стратегии развития завода мы считаем, что основным богатством предприятия является уровень знаний его персонала. Успех в конкурентной борьбе все меньше зависит от материальных активов и все больше - от нематериальных. Имеется ввиду корпоративная культура и персонал предприятия. Процессы и информационные потоки сферы управления персоналом затрагивают всех сотрудников, поэтому под эффективным управлением персоналом подразумевается решение всех сложных задач, связанных с этим стратегическим ресурсом, и максимальное раскрытие потенциала сотрудников. Это относится к области их квалификаций, взаимоотношений, способностей и устремлений.

Диктуемая рыночными условиями хозяйствования необходимость стабилизировать бизнес, производство, обеспечить их надежность, сократить рискованность инвестиций требует непрерывного совершенствования системы управления предприятием, максимального использования современных средств автоматизации управления на всех его уровнях. Учитывая это, на РУП «БМЗ» разработаны и внедрены методики для измерения степени использования и возможностей интеллектуального ресурса производственного персонала при помощи математических инструментов, автоматизированные средства поддержки производ-

ственного и технологического персонала, работы агрегатов и цехов, внедрены документированные системы процедур, гарантирующие развитие менеджмента и объективный подбор кадров, включая механизм наилучшего использования человеческого таланта.

Внедрение тотального качественного менеджмента в виде уникальной модели, применимой только в условиях РУП «БМЗ», обеспечило постоянное движение для гармоничного развития в процессе реализации собственной неповторимой стратегии. Достижение все большей конкурентоспособности продукции завода в системе мирового рынка продаж получено вследствие использования системного цикла, основанного на здравом смысле, контрольных заданиях и методах, не требующих больших затрат. В процесс совершенствования вовлекаются все, начиная от руководителей предприятия и заканчивая исполнителями на рабочих местах, чтобы достичь успеха в качестве, затратах, поставках продукции в установленные сроки. В число специальных индикаторов, обеспечивающих возможность черной металлургии оценивать упомянутое выше в показателях ее функционирования, входят энергоемкость и эффективность использования материалов.

Эффективность использования энергии или энергоемкость для сталеплавильных компаний определяется как отношение общего потребления энергии к общему выпуску жидкой стали. Среднее значение энергоемкости для черной металлургии мира, по данным МИЧС, составляет 19 ГДж на 1 т произведенной жидкой стали. Этот показатель на РУП «БМЗ» равен 4,6 ГДж на 1 т произведенной жидкой стали.

Эффективность использования материалов оценивается по тому, как предприятие оптимизирует применение сырьевых материалов для производства продукции с минимальными отходами. В этом случае также достигается экономия электроэнергии за счет уменьшения отходов производства и эффективного их использования. Черная металлургия, в том числе и БМЗ, преуспели в утилизации сырьевых материалов. Коэффициент использования сырьевых материалов более 97%.

На заводе используется более 150 видов огнеупорных материалов при производстве металлопродукции в основном импортного производства. С целью рециклинга образующихся отходов и повторного их применения были разработаны технологии восстановления первоначальных потребительских свойств огнеупоров и внедрены на созданном специализированном участке по переработке отходов огнеупорных материалов. В настоящее время

смогли достичь уровня 86% повторного использования переработанных отходов огнеупоров в качестве возврата собственного производства взамен импорта. С учетом реализации переработанных огнеупоров на сторону уровень рециклинга огнеупорных материалов на заводе достиг 96%.

В основе деятельности любого производственного предприятия лежит технологический процесс производства продукции, на обеспечение эффективности которого направлены в конечном счете все усилия персонала завода. На Белорусском металлургическом заводе созданы интеллектуальные системы согласования работы сложных производственных объектов, обеспечивающие повторяемость результата по технологии, планированию и оценке результативности интеллектуального развития и мотивации персонала, поддержку принятия управленческих решений на основе моделей и баз АСУ ТП и SAP R/3. Проведен целый комплекс инновационных мероприятий, направленных на превращение компьютерных систем и технологий из инструмента в реальный научно-технический ресурс для получения дополнительных доходов за счет более эффективной работы персонала. Разработан необходимый каждому работнику «Этический кодекс ведения бизнеса Республиканским унитарным предприятием «Белорусский металлургический завод», руководствуясь которым любая персона может достойно выполнять необходимые этические ценности. В итоге создана база-фундамент для формирования образованного персонала на заводе.

Общеизвестно, как важно быть одной командой руководству с трудовым коллективом, достигать схождения взглядов руководства с работающим персоналом. Все об этом часто говорят, но оценки соответствия этому понятию либо отсутствуют, либо субъективны. В условиях РУП «БМЗ» применяется методика расчета уровня сплоченности команды исполнителей. Как известно, предела в совершенствовании не бывает, в том числе и в развитии потенциальных возможностей работников. Поэтому, чтобы исключить появление регресса из-за застоя в развитии человеческого ресурса, требуется непрерывное повышение компетентности и профессионализма каждой персоны. Применяя инструменты математической статистики, руководители имеют возможность оперативно принимать управленческие решения и организовывать корректирующие действия в стремлении достичь поставленных целей.

В условиях рыночной экономики главной целью менеджмента является достижение размера прибыли, соответствующего задаваемой рентабель-

Таблица 2. Показатели экономической эффективности в 2003-2008 гг.

Наименование	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Рентабельность продаж, %	26,2	39,2	20,8	17,7	22,9	20,7
Балансовая прибыль, млн. долл. США*	63,6	130,7	120,2	100,2	207,9	305,5
Чистая прибыль, млн. долл. США*	38,9	83,0	67,5	52,3	137,9	216,3
Затраты на 1 долл. США при продажах, цент	79	72	83	85	81	83

* Пересчитано по среднегодовому курсу белорусских рублей в доллары США.

ности продаж. Причем цель должна достигаться независимо от колебаний спроса и предложения, рыночных цен и других факторов. В таких условиях успех обеспечивается, когда имеет место мотивация каждого работника предприятия. Учет и информация вклада каждого в прибыль завода являются эффективным механизмом для достижения цели. Реализация его в режиме реального времени гарантирует системный мониторинг показателя рентабельности. В табл. 2 приведены показатели, характеризующие эффективную работу менеджмента РУП «БМЗ» в 2003-2008 гг.

В условиях высококонкурентного рынка металлургическая промышленность всего мира постоянно испытывает потребность в снижении производственных расходов, чтобы обеспечивать ценовую конкурентоспособность своей продукции. Однако это направление деятельности имеет свои пределы с точки зрения экономической перспективы при неизменном сортаменте выпускаемой продукции. Главной целью является ежегодное освоение новых видов продукции с добавленной стоимостью при непрерывном процессе совершенствования техники и технологий с целью снижения затрат на производство. Такой подход обеспечит в случае падения спроса на отдельные виды металлопродукции и снижения их стоимости возможность замены на новые продукты, востребованные рынком с сохранением их стоимости на необходимом уровне.

Работы по реконструкции и модернизации, выполненные в 2003-2008 гг., определялись необходимостью обеспечения более эффективного функционирования основного технологического оборудования, прироста производственных мощностей и улучшения экологической обстановки. Для этого была разработана Программа реконструкции и технического перевооружения Республиканского унитарного предприятия «Белорусский металлургический завод». В основном финансирование проводилось за счет собственных средств предприятия, а также средств инновационного фонда. Реализация мероприятий по реконструкции, модернизации и техническому перевооружению привела к увеличению производственных мощностей по технологическим пределам и в целом производ-

ственной мощности завода. Более того, был проведен целый комплекс инновационных мероприятий, направленных на повышение физико-механических свойств металла в литой заготовке завода.

В табл. 3 приведены данные по производству литой заготовки в 2003-2008 гг.

Таблица 3. Производство литой заготовки в 2003-2008 гг.

Год	Общий выпуск, т	Использовано в пределах с добавленной стоимостью, т	Отгрузка на сторону, т
2003	1 572 868	1 360 402	212 466
2004	1 775 969	1 464 187	311 782
2005	1 912 743	1 572 333	340 410
2006	2 135 651	1 547 169	588 482
2007	2 214 019	1 654 761	559 258
2008	2 476 270	1 903 652	572 618
ИТОГО	12 087 520		

Несмотря на колебания цен на металлургическую продукцию и наступление периода трудностей для черной металлургии, связанного с ростом цен на сырье и материалы, завод сохранил устойчивый темп развития, главным образом, за счет активной инновационной деятельности, обеспечивая ежегодное обновление своей продукции в пределах 28% от общего выпуска. Весьма убедительно характеризует качество НИОКР рост количества патентов, полученных на объекты промышленной собственности РУП «БМЗ»: 13 патентов в 2002 г., 18 - в 2003 г., 41 - в 2004 г., 49 - в 2005 г., 53 - в 2006 г., 34 - в 2007 г. и 21 - в 2008 г.

В то же время за 19 лет со дня пуска завода было произведено 16 814 587 т литой заготовки, в том числе в 1984-2002 гг. - всего 8 216 912 т (табл. 4).

Таблица 4. Производство литой заготовки в 1984-2002 гг.

Год	Общий выпуск, т	Использовано в пределах с добавленной стоимостью, т	Отгрузка на сторону, т
1984	10 731	10 731	0
1985	459 098	444 239	14 859
1986	730 986	710 974	20 012
1987	708 170	685 869	22 301
1988	723 381	687 376	36 005
1989	731 065	731 065	0
1990	756 912	723 401	33 511

Продолжение табл. 4

Год	Общий выпуск, т	Использовано в переделах с добавленной стоимостью, т	Отгрузка на сторону, т
1991	798 769	692 223	106 546
1992	827 488	585 743	241 745
1993	705 020	615 401	89 619
1994	715 806	668 532	47 274
1995	635 810	504 022	131 788
1996	794 439	520 455	273 984
1997	1 110 242	734 625	375 617
1998	1 300 064	821 661	478 403
1999	1 334 701	838 819	495 882
2000	1 501 768	963 527	538 241
2001	1 486 583	1 206 926	279 657
2002	1 483 554	1 295 075	188 479
ИТОГО 16 814 587 за 19 лет или 8 216 912 с 1997 по 2002 г.			

Всего за 2003-2008 гг. инвестировано в основной капитал 653 млн. долл. США. Введены в эксплуатацию высокотехнологичная кислородно-компрессорная станция, новая установка «печь-ковш», дополнительные мощности по производству холоднодеформируемой арматуры, агрегат латунирования № 6, реконструированная проволочная линия прокатного стана 150, агрегатированная линия бронзирования бортовой проволоки, линия гальванического травления металлокорда, участок канатных машин типа ТД, блок регенерации серной кислоты и ионообменной установки для химической водоподготовки, модернизированная термогальваническая линия № 3, участок производства проволоки с установкой станов многократного волочения, трубный цех производственной мощностью 250 тыс. т в год бесшовных горячекатаных труб, модернизированная МНЛЗ-1 для выпуска заготовок сечением 140x140 мм. Все это обеспечило переход на выпуск продукции принципиально нового качества и потребительских свойств, соответствующей европейским, американским и лучшим мировым аналогам, снижение удельной энергоёмкости производства, повысило экологическую чистоту технологии и производства в целом.

В настоящее время завод располагает пятью сертификатами, подтверждающими соответствие заводской системы менеджмента качества международным стандартам: ISO 9001:2000 и ISO/TS 16949:2002 сертификаты фирмы TUV CERT; СТБ ИСО 9001:2001 сертификат комитета по стандартизации и сертификации Совета Министров РБ; BS EN ISO 9001:2000 сертификат британской фирмы CARES; NS EN ISO 9001:2000 сертификат норвежской фирмы KONTROLLRADET.

Качество товарной продукции, отвечающей требованиям национальных стандартов, подтверж-

дено 34 сертификатами одобрения стран-покупателей: Швеции, Норвегии, Финляндии, Германии, Великобритании, Голландии, Австрии, Чехии, Латвии, России, Польши, Словакии, Республики Беларусь. На рынках остальных стран для торговли металлопродукцией получение сертификатов одобрения не требуется.

Наряду с требованиями по качеству продукции серьезное внимание уделяется системе управления окружающей средой. На заводе разработана «Экологическая политика» - один из основных документов системы управления окружающей средой. Система управления окружающей средой соответствует требованиям международного стандарта ISO 14001 и республиканским стандартам СТБ ИСО 14001-2000, СТБ ИСО 14004-2000 и подтверждена сертификатами ВУ/112 05.1.0. ЦА005 и SGS CH 03/203437 (Швейцария).

Для количественной оценки вклада от научно-технической деятельности в экономику завода важно определить два показателя: стратегически важный показатель удельного энергопотребления товарного производства и общий экономический эффект по долевому показателю в нетто прибыли завода.

За 2003-2008 гг. при увеличении выручки от продаж металлопродукции в 4 раза рост общего потребления энергоресурсов составил всего 132,1%. Поэтому удельное потребление энергии на 1 тыс. долл. США в выручке от продаж уменьшилось в 3,2 раза.

Доля в прибыли завода вследствие научно-технического прогресса в 2003-2008 гг. устойчиво возрастала несмотря на существенные изменения рыночных цен как на металлургическую продукцию, так и на сырье и материалы для ее производства. Фактический долевой вклад 34% в 2008 г. в чистую прибыль является достаточно высоким.

В табл. 5, 6 приведены результаты выполнения целевых показателей и данные производства продукции по ИФО в 2003-2008 гг.

Оценка индивидуальной эффективности в работе каждого топ-менеджера завода методически выстроена на допущении, что любой член команды заслуживает достижения единого для всех значения корпоративного индекса эффективности топ-менеджмента. Реальный уровень этого потенциала оценивается экспертом и вычисляется индивидуально с использованием коэффициента реализации способностей персоны в команде. Общая расчетная формула имеет вид

$$I_{нд} = ИКЭК \cdot K/,$$

Т а б л и ц а 5. Выполнение целевых показателей за 2003-2008 гг.

Показатель	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	задание	факт	задание	факт	задание	факт	задание	факт	задание	факт	задание	факт
Объем отгруженной продукции в сопоставимых ценах, %	103,0	106,0	106,0	115,1	106,0	110,2	107,0	108,7	108,3	108,5	109,9	109,9
Производство ТНП в сопоставимых ценах, %	103,0	103,0	110,0	110,3	109,5	167,2	100,0	100	100,0	102,3	100,0	110,0
Объем внешней торговли:												
экспорт продукции, %	103,5	132,1	112,0	160,9	110,5	107,8	108,0	120,4	121,0	134,2	116,5	139,5
импорт продукции, не более, %	104,0	171,6	113,0	140,3	110,0	106,2	110,0	141,2	143,0	140,3	111,0	140,9
Показатель энергосбережения, %	-8,0	-8,2	-12,7	-13,4	-8,5	-8,5	-8,5	-2,6	-10,0	-10,5	-10,0	10,0
Рентабельность реализованной продукции, %	17,0	26,2	17,0	39,2	20,0	20,8	15,0-22,0	17,7	17,5	22,9	20,7	20,7
Снижение уровня материалоемкости продукции в промышленности, %	-2,5	-6,1	-2,5	3,4	-2,5	-4,5	-1,0	-2,5	-0,8	-3,6	-1,5	-1,1

Т а б л и ц а 6. Производственно-экономические показатели за 2003-2008 гг.

Наименование	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Темп роста 2008 г. к 2003 г., %
Производство металлопродукции, т:							
производство стали	1 572 868	1 775 969	1 912 743	2 135 651	2214019	2 476 270	157,4
прокат	1 424 541	1 578 972	1 654 832	1 690 021	1 805 312	1 384 138	97,2
стальные трубы	-				4 806	69 536	
металлокорд	64 765	78 682	80 294	86 628	86 703	95 325	147,2
бортовая проволока	15 205	18 457	20 374	27 259	35 584	38 019	250,0
РМЛ	30 927	31 960	35 043	36 288	45 235	42 297	136,8
прочая стальная проволока	42 478	57 375	75 997	87 498	117 675	127 787	300,8
товарная продукция	1 437 510	1 661 132	1 826 879	2 031 651	2 180 749	2 373 613	165,1
Выручка от реализации продукции, тыс. долл. США	504 120	810 426	898 010	1 061 808	1 418 116	2 019 000	400,5
Объем экспорта, тыс. долл. США	423 042	679 957	733 168	883 601	1 180 334	1 646 129	389,1
Прибыль от реализации продукции, тыс. долл. США	93 586	205 349	144 529	151 040	249 658	329 971	352,6

где $I_{нд}$ - индивидуальный индекс эффективности труда i персоны в команде топ-менеджмента; ИКЭЖ - индекс корпоративной эффективности команды топ-менеджмента; К, - коэффициент реализации способностей персоны в команде.

За базовое значение индекса корпоративной эффективности команды топ-менеджмента РУП «БМЗ» принимается величина оборота актива предприятия, определяемая по итогам 2008 г. как отношение суммы выручки от продаж без налогов к сумме актива предприятия. Затем базовое значение индекса корректируется на величину экспертной аналитической оценки среднего значения индекса эффективности менеджмента по ключевым финансово-экономическим параметрам. Поэтому расчетная формула имеет вид

$$ИКЭЖ = \frac{ВП(I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6 + I7 + I8 + I9 + I10 + I11 + I12 + I13 + I14 + I15)}{(A - 15)},$$

где ВП - сумма выручки от продаж без налогов; И1 - индекс оценки темпа роста вновь создаваемой стоимости; И2 - индекс оценки доли оплаты труда во вновь созданной стоимости; И3 - индекс оценки экономического эффекта, снимаемого с затрат на производство; И4 - индекс оценки рентабельности активов предприятия; И5 - индекс оценки доли банковского кредита во внешних обязательствах предприятия; И6 - индекс оценки результата финансово-хозяйственной деятельности по прогнозу бухгалтерского отчета на 2008 г.; И7 - индекс оценки значения коэффициента текущей ликвидности; И8 - индекс оценки оборота основного капитала; И9 - индекс оценки значения коэффициента обеспеченности собственными средствами; ИЮ - индекс оценки влияния средств, иммобилизованных в запасах, на эффективность хозяйствования; И11 - индекс оценки фактора материалоемкости производства; И12 - индекс оцен-

ки темпа роста производительности труда в действующих ценах; И13 - индекс оценки оптимальности материальных затрат; И14 - индекс оценки темпа роста оплаты труда ППП; И15 - индекс оценки значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами; А - актив предприятия; 15 - число учитываемых ключевых финансово-экономических параметров.

В 2008 г. индекс корпоративной эффективности труда команды топ-менеджмента (98 чел.) РУП «БМЗ» достиг значения 1 - это первоклассный результат единства команды.

Значения коэффициента реализации способностей персоны в команде (K_7) определяются экспертно с учетом основных позиций ответственности по должностным обязанностям, уровня исполнения целевых приказов, а также управленческих решений генерального директора, имеющих прямое отношение к итоговым финансово-экономическим результатам в хозяйственной деятельности на заводе в 2008 г.

В плане реализации социально-ориентированных проектов успешно действует несколько десятков самых разнообразных социальных программ. Например, из собственной прибыли завод доплачивает пенсионерам. Активно работают советы ветеранов, женщин, молодых специалистов. Отличная волейбольная команда «Металлург» успешно выступила в высшей лиге национального чемпионата, став чемпионами и обладателями кубка Беларуси, а также в играх с чемпионами стран Европы. Хоккейная дружина «Металлург», представленная в экстра-лиге Беларуси, порадовала своих болельщиков, завоевав право продолжать борьбу в финальной части чемпионата.

Считаем для себя особенно важным участие в общественной жизни города и республики в целом. За счет собственной прибыли РУП «БМЗ» построил и в 2006 г. ввел в эксплуатацию первую

очередь спортивно-оздоровительного центра в Жлобине - с соответствующим международным стандартам плавательным бассейном, изумительным Ледовым дворцом и аквапарком. Продолжается строительство второй очереди: еще одно ледовое поле, зал игровых видов спорта, гребной канал и др. На месте бывшего городского пустыря вырос настоящий центр физической культуры, который стал притягателен не только для молодых.

Такая успешная деятельность предприятия сегодня стала возможной благодаря грамотной и дальновидной политике, проводимой Президентом Республики Беларусь Александром Григорьевичем Лукашенко, в руководстве страной и народным хозяйством Беларуси. Трудовой коллектив поддерживает этот курс и делает все, чтобы металл, производимый на заводе, и дальше способствовал укреплению могущества нашего государства.

Хотелось бы поблагодарить всех бывших руководителей завода, инженерно-технических работников РУП «БМЗ», коллектив специалистов и рабочих, которые сменяя поколения в течение 25 лет существования завода, грамотно и последовательно наращивали потенциал завода, улучшали качество выпускаемой продукции и расширяли товаро-проводящую сеть.

Особенно я бы хотел отметить тех руководителей и специалистов, работающих на заводе в XXI в., которые внесли огромный вклад в развитие металлургических процессов, сверхсложных новых марок корда, а также металлокорда для большегрузных машин, строительство и развитие СтПЦ-3, трубного производства, тех, кто участвовал в строительстве поликлиники и физкультурно-оздоровительного центра «Металлург».

Большое спасибо всем за ум, терпение, надежду, созидание. С 25-летием со дня первой плавки, добра и здоровья. С праздником!