



*Н. В. АНДРИАНОВ, РУП «БМЗ»*

## **БЕЛОРУССКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД НА ПУТИ К ТОТАЛЬНОМУ КАЧЕСТВЕННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

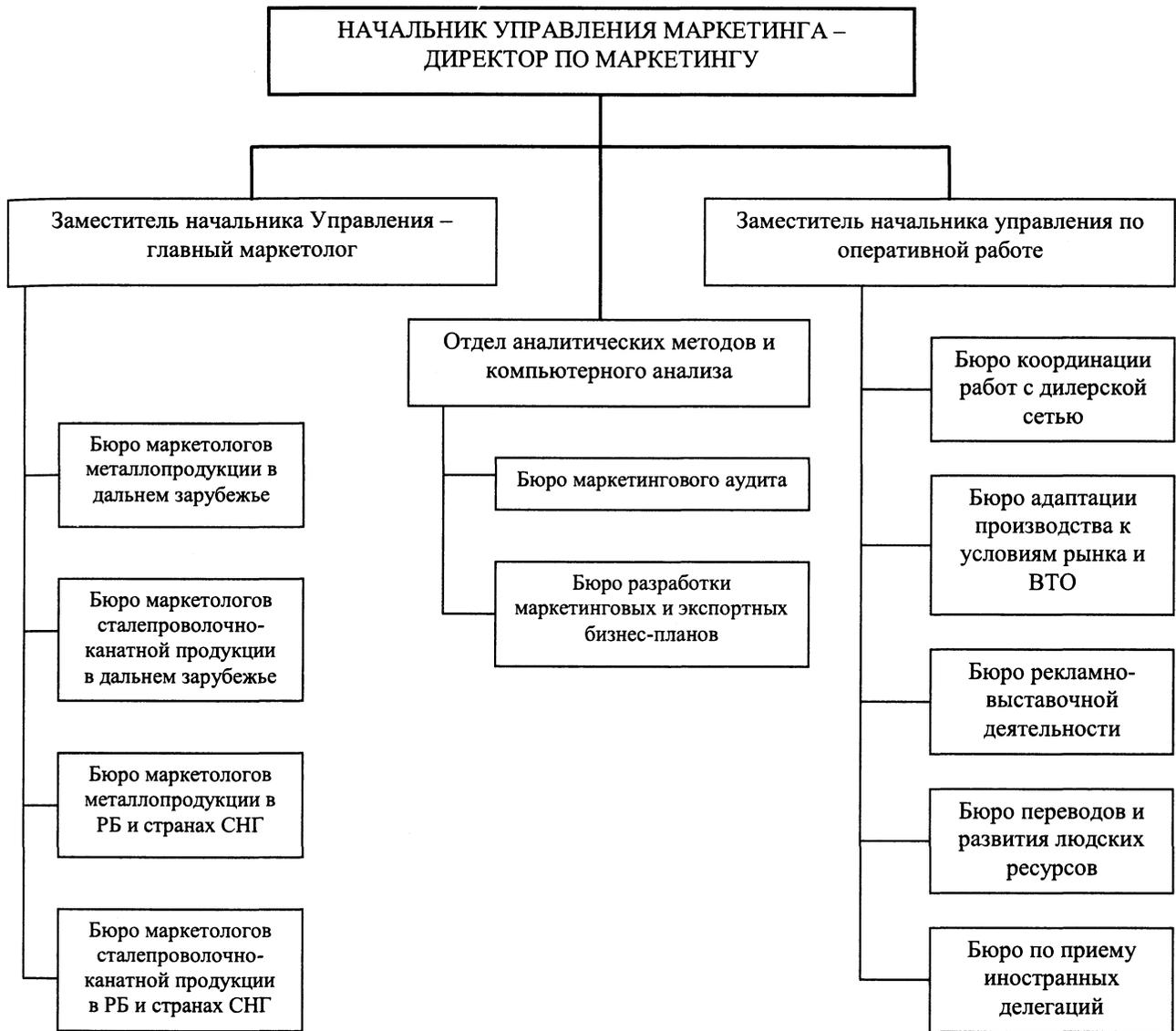
Подводя итоги двадцатилетней деятельности нашего предприятия, можно с уверенностью сказать, что за эти годы завод укрепил лидерство флагмана черной металлургии Беларуси, значительно расширил свои технические и экономические возможности, улучшил качество выпускаемой продукции. В настоящее время РУП «БМЗ» входит в число передовых компаний на мировом рынке металлопродукции. Такой успех стал возможен благодаря реализации инвестиционных программ коренной реконструкции завода. За счет внедрения новых технологий создается не только высокорентабельное металлургическое предприятие, но и значительно улучшается экологическая обстановка в Гомельском регионе.

РУП «БМЗ», как и прежде, остается социально ориентированным предприятием. Создание необходимых условий труда и отдыха трудящихся, забота о ветеранах и инвалидах, а также участие в развитии инфраструктуры города и прилегающих районов, объектов здравоохранения, культуры и спорта – таков не полный перечень решаемых трудовым коллективом задач. Завод не собирается останавливаться на достигнутом. Впереди большие планы и есть силы и возможности для их выполнения. Персонал завода всегда готов к позитивным переменам и открыт для сотрудничества.

Главной целью в настоящее время для РУП «БМЗ» является вхождение в состав элиты с тотальным качественным менеджментом. На заводе разработан комплекс программ, объединенных в бизнес-плане, чтобы реализовать эту цель. Бизнес-планированию придается особая роль как инструменту для ежедневного мониторинга. В реальной хозяйственной деятельности это означает, что бизнес-план не рассматривается догматическим и должен подвергаться непрерывным корректирующим действиям, позволяющим дости-

гать поставленных целей по показателям объема продаж, качества продукции, вводимых мощностей и объемов реконструкции производства, производительности и рентабельности продаж. Качественный менеджмент невозможен без учета ключевых ценностей, таких, как правдивость, прямота и уважение к людям, а их обязательное исполнение ведет к взаимному доверию, открытости, побуждая взаимодействие и непрерывный рост в профессионализме. Поэтому руководством разработан необходимый каждому работнику завода «Этический кодекс ведения бизнеса Республиканского унитарного предприятия «Белорусский металлургический завод», руководствуясь которым любая персона будет достойно выполнять упомянутые этические ценности. В итоге при формировании чувства гордости за все, что сделано каждым, создается фундамент для поддержания репутации предприятия.

Крайне важно руководителям демонстрировать свою роль образцовым поведением в условиях потребительского фокуса. Для этого существует много способов, наиболее применяемый из них – частые встречи с потребителями нашей продукции, с помощью которых достигается придание особой важности и значения своевременному обмену информацией между производителем и заказчиком. Однако не может быть оптимизирована и рационализирована маркетинговая работа без эффективно работающей маркетинговой структуры по установлению связей с потребителями продукции, посредниками-трейдерами и другими участниками торговых каналов. Учитывая, что менеджмент во всех подразделениях завода должен быть под контролем маркетологов, нами разработана и внедрена принципиально новая организационная структура Управления маркетинга, в которой впервые была введена должность главного маркетолога (см. схему).



**Организационная структура Управления маркетинга РУП «Белорусский металлургический завод»**

Важной задачей службы Главного маркетолога завода является проведение маркетинговых расчетов цен на продукцию и внесение предложений для принятия управленческого решения по установлению заявляемой цены перед началом предконтрактных переговоров с заказчиками. Суть маркетинговой цены заключается в том, что ее определяют маркетологи с участием экономистов в несколько этапов по каждому заказу на закупку продукции завода. Прежде рассматриваются данные маркетинговых исследований рынка заказчика, затем определяется точка безубыточности на заказ, далее следует анализ цен конкурентов, выбор условий поставки продукции и одного из вариантов маркетинговой цели: либо расширение своей «ниши» на рынке заказчика, либо получение максимальной прибыли, либо получение максимальной выручки от продаж или любой ценой сохранить свое присутствие на данном рынке. После этого рассчитывается минимальное и максимальное значение маркетинговой

цены с одновременным определением минимальной и максимальной маржи между значением точки безубыточности на заказ и выручкой при продажах по этому заказу. Таким образом, еще до начала предконтрактных переговоров уже известен диапазон приемлемых цен. Наша команда переговорщиков получила реальную возможность договариваться без ошибок в определении окончательно оптимальной цены, обеспечивая прибыльность по каждой поставке и каждому контракту в целом. Вследствие этого достигаются директивные значения коэффициента полезного действия маркетинговой политики на заводе. Если в первом квартале 2003 г. КПД маркетинговой политики был равен 0,0072, то в первом квартале 2004 г. этот коэффициент возрос до 0,0213 при минимально допустимом значении 0,047. Данный факт указывает на необходимость дальнейшего неуклонного совершенствования маркетинговой работы на заводе. Данный вывод подтверждается также при анализе прибыльности от маркетинга.

В свете поставленных задач роль образцового поведения концентрируется на стиле управления во всех функциональных уровнях управления производственными процессами. Мотивация руководителей в необходимости улучшения процессов производства, обеспечения беспростой работы, поддержания общего чувства волнения за конечные результаты труда осуществляется посредством системного подхода при применении тотального качественного менеджмента. Вот почему наш завод сертифицирован по международным стандартам ИСО 9001, версия 2000 г. фирмой ТЮФ-серт; СТБ ИСО 9001, версия 2001г. Бел-стандартом; ИСО/TS 16949 ТЮФ-серт, версия 2001 г.; BS ИСО 9001, версия 2000 г. британской фирмой «Cares»; NS ИСО 9001, версия 2000 г. норвежской фирмой «Kontrollraekt». Организационная работа в коллективе завода по управлению качеством в соответствии с перечисленными международными стандартами позволила выйти в число лидеров на мировом рынке металлокорда, арматурной стали, катанки и других видов металлопродукции. Оценка уровня качества продукции завода осуществляется как с использованием бальной оценки со стороны потребителей, так и по единой с фирмами-конкурентами методике определения значений индекса качества IQFM (TQL) в процентах. Наши значения этого индекса составляют около 45%, что соответствует оценке «хорошо». Тем не менее, имеются значительные резервы для повышения качества продукции. Поэтому поставлены задачи по каждому виду металлопродукции достигнуть значений индекса IQFM в пределах 85–100%, т.е. выйти на уровень оценки «отлично».

Развитие людского ресурса предприятия является стержневой задачей. Решение данной задачи обеспечивается за счет совершенствования работы заводского центра подготовки и повышения квалификации персонала через исключение какого-либо формализма в его деятельности, а также внедрением системы непрерывного повышения компетентности и профессионализма инженерных и управленческих кадров. Прежде всего определяется перечень ключевых фигур производства как из состава рабочего персонала, так и состава менеджмента завода. Затем производится тестирование психологом завода, с помощью которого выявляется уровень компетентности и профессионализма, а также личностные свойства каждого, предлагаются практические рекомендации для составления индивидуальных планов непрерывного развития персонала как людского ресурса. Важно для каждой персоны точно сформулировать квалификационные характеристики и требования, предъявляемые к работнику на конкретной должности. Координатором всей этой деятельности является Учебный центр завода. Его цель — непрерывная подготовка персонала для

более эффективного труда в каждом структурном подразделении, оценка которого производится по размеру долевого участия в прибыли завода каждым подразделением.

На заводе внедрена методика рейтинговой оценки структурных подразделений на соответствие требованиям международной деловой среды. Такая оценка осуществляется в плановом порядке специалистами по аудиту, которые также предлагают и практические рекомендации. Вот пример таких рекомендаций по совершенствованию политики развития человеческих ресурсов по техническому управлению. Разработать:

- повышение уровня специализации и квалификации работников с учетом выполняемой работы;
- систему планового комплектования кадрами;
- использование людского таланта;
- процедуру участия всех сотрудников в улучшении внутренней организации управления с внесением собственных предложений;
- процедуру индивидуальной подготовки руководителей, включая обеспечение дополнительного маршрута для карьеры;
- систему поощрения и награждения с целью формирования персональных обязательств, непрерывного улучшения рабочей среды и результатов работы;
- ежегодную оценку работников.

На нашем предприятии особое место отводится внедрению элементов логистики с целью внедрения официальной процедуры идентификации продукции на соответствие ее оптимальным значениям во время всех стадий производства и в процессе поставки. Эффективность работы по материально-техническому снабжению непосредственно зависит от использования элементов закупочной логистики. Известно, что доля материальных затрат на производство в себестоимости составляет 60–65%. Поэтому важно знать самые значимые материальные позиции, имеющие определяющее влияние на эффективность производства. Для нас металлолом — это сырье, позволяющее экономить значительное количество электроэнергии: до 30% при производстве стали. При выплавке из лома черных металлов 1 т стали, по данным Координационного совета ломоперерабатывающей промышленности, экономится 180 кВт·ч электроэнергии, 0,8 т угля, 0,4 т известняка и 175 куб.м природного газа. Существенно сокращается выброс углекислого газа в атмосферу при использовании черного лома вместо другого железосодержащего сырья. Официальное описание процедур материально-технического снабжения с использованием логистических функций прежде всего по позициям закупочных заявок на металлолом, выбору поставщиков, учету сезонных колебаний на размер страховых запасов, входному контролю и другому является необходимым

для организации качественного мониторинга закупок. Таким образом, мы добиваемся самого главного в менеджменте – измерения и контроля ключевых бизнес-процессов на заводе.

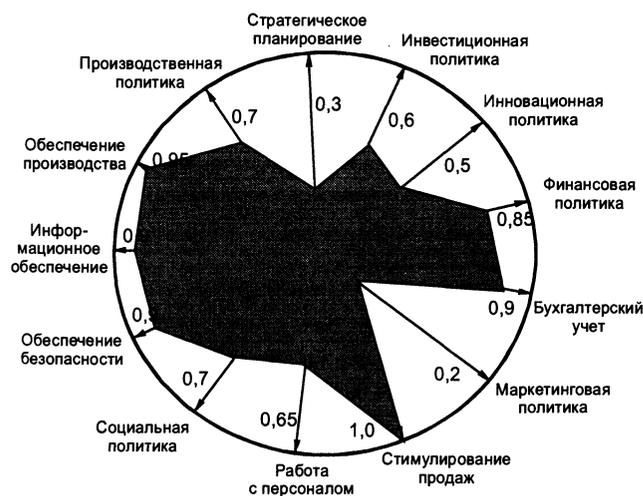
В настоящее время предприятия должны участвовать в решении социальных проблем своего региона и страны. Наш вклад в социальную помощь обществу, такой, как благотворительность,

обучение, здравоохранение, отдых, спорт, культура, социальные нужды и т.д. метрически оценивается в 9% от суммы реализуемой продукции. Такая социальная активность нашего предприятия стала возможной благодаря труду менеджеров и рабочего персонала завода, о чем свидетельствуют результаты работы трудового коллектива за 2003 год и 5 месяцев текущего года.

	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г. прогноз
ПРОДАЖИ, млн. долл.	389	360	369	496	800
К предыдущему году, %	121	92	103	134	161
На рынке Беларуси, млн. долл.	91	57	49	73	100
На внешних рынках, млн. долл.	298	303	320	423	700
ПРОДАЖИ, тыс. т	1391	1460	1437	1438	1650
К предыдущему году, %	108	105	98	100	115
На рынке Беларуси, тыс. т	247	199	194	256	300
На внешних рынках, тыс. т	1144	1262	1243	1182	1350
<b>ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ</b>					
оборотных активов, дней	107	133	127	113	62
К предыдущему году, %	-	124	95	89	55
<b>УДЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ,</b>					
на 1 долл. продаж	0,74	0,87	0,77	0,71	0,68
К предыдущему году, %	-	118	88	92	96
Чистая прибыль, млн. долл.	51	4	26	40	51

На рисунке показана фактическая экспертная оценка по показателю «Индекс решаемости»

ключевых задач управления по результатам работы в 2003 г.



Наименование ключевых задач	Индекс решаемости
Стратегическое планирование	0,3
Инвестиционная политика	0,6
Инновационная политика	0,5
Финансовая политика	0,85
Бухгалтерский учет	0,9
Маркетинговая политика	0,2
Стимулирование продаж	1,0
Работа с персоналом	0,65
Социальная политика	0,7
Обеспечение безопасности	0,9
Информационное обеспечение	0,95
Производственная политика	0,7

Индекс решаемости ключевых задач управления предприятием в 2003 г.

Фактическая экспертная оценка по индексу решаемости ключевых задач управления показывает, что менеджментом завода и трудовым коллективом в целом далеко не все сделано (не заштрихованная часть круга на рисунке). Требуется более полное решение проблем в сфере стра-

тегического планирования, маркетинговой политики, инновационной и инвестиционной политики, работы с персоналом, производственной и социальной политики. Все меры по решению проблем разработаны и реализуются в соответствии с бизнес-планом завода на 2004–2005 гг.