

# ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛУЧШИМ ПОСТАВЩИКОМ? ОТВЕТ БМЗ



**АВТОР** Светлана Юрченко, ведущий инженер группы по методологии, сертификации и статистическому анализу отдела управления качеством, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»

**Как привлечь потребителей, завоевать их доверие, удержать завоеванные позиции и занять новые? В сегодняшних экономических реалиях любому предприятию важно задавать себе этот вопрос каждый день.**

**О**АО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» (далее – БМЗ) постоянно внедряет лучшие мировые практики в организации производства и делает это на протяжении всей своей 36-летней истории, что позволяет повышать конкурентоспособность продукции БМЗ и расширять перечень ее потребителей. Стратегическая цель предприятия – быть лучшим поставщиком металлопродукции, во всех освоенных сегментах рынка.

Для обеспечения стабильного качества новых видов продукции и технологических процессов в рамках IATF 16949:2016 на БМЗ используются следующие взаимосвязанные между собой инструменты:

- Перспективное планирование качества продукции (APQP);
- Процесс согласования производства части (PPAP);
- Анализ видов и последствий потенциальных отказов (FMEA);
- Анализ измерительных систем (MSA);
- Статистическое управление процессом (SPC).

БМЗ одним из первых в СНГ получил сертификат соответствия стандарту Международной целевой группы автомобильной промышленности – IATF 16949:2016, который задает строгую ориентацию на потребителя, направленность на управление производственными процессами

и продукцией с учетом безопасности и риск-ориентированного мышления. Кроме того, системы менеджмента БМЗ сертифицированы на соответствие требованиям международных и национальных стандартов ISO 9001 (СТБ ISO 9001), ISO 14001 (СТБ ISO 14001), ISO 45001 (СТБ ISO 45001), ISO 50001 (СТБ ISO 50001), API spec Q1.

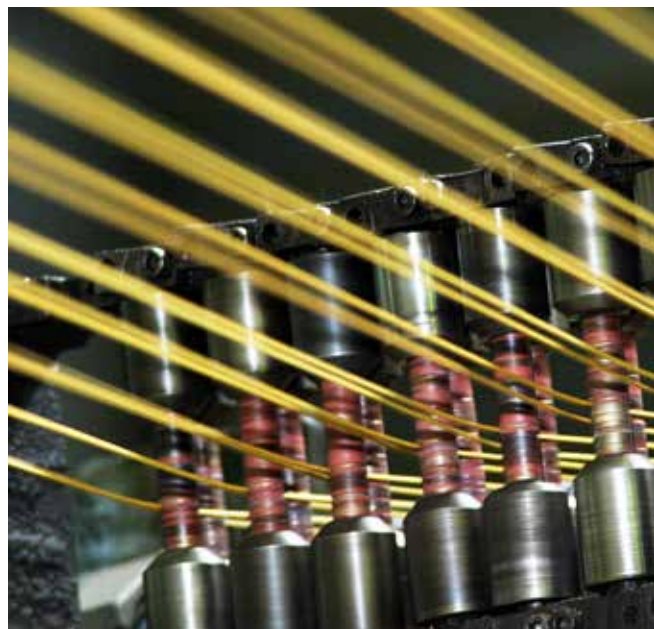
В настоящее время предприятие располагает более чем 50 сертификатами соответствия на различные виды продукции, что позволило в 2021 году осуществить поставки более чем в 60 стран мира. Рынки сбыта постоянно расширяются, так же как и ассортимент выпускаемой продукции.

В октябре 2018 года национальная система аккредитации Республики Беларусь признана соответствующей и эквивалентной европейским и международным требованиям. Подписаны соглашения о признании результатов оценки соответствия в части испытания и калибровки с Международной организацией по аккредитации лабораторий ILAC. На основании данного соглашения аккредитованным лабораториям БМЗ (Центральная заводская лаборатория, Отдел главного метролога и др.) предоставлено право нанесения на выдаваемые документы комбинированного знака, свидетельствующего о возможности признания данного документа на зарубежных рынках.

На БМЗ внедряются современные подходы в менеджменте, обеспечивается своевременное реагирование на постоянно меняющиеся внутренние и внешние факторы с применением цикла PDCA (Планируй – Делай – Проверь – Действуй). В 2012 году был сформирован «Сборник методик поиска идей при разработке мероприятий, проведении анализа статистических показателей и создания инноваций». Документ распространяется на деятельность всех подразделений БМЗ, в нем собраны методы, разработанные ведущими мировыми специалистами в данной области.

Сегодня на БМЗ применяются такие современные подходы, как цикл Деминга – Шухарта (PDCA), Poka-Yoke (защита от ошибок), визуализация, 5S, бенчмар-





кинг, SWOT-анализ, карты контроля корректирующих и предупреждающих действий и методика определения результативности мероприятий (корректирующих и предупреждающих действий), 8D/Системное исключение проблем, 5 «Почему?» (5 WHY?) и др.

Для внедрения передовых технологий в менеджменте, а также распространения опыта, полученного в рамках сотрудничества с потребителями, на базе учебного центра БМЗ организуются обучающие курсы для руководителей и специалистов. Процедура повышения квалификации регламентирована СТП 840-КСМ-6.2–2013 «Человеческие ресурсы». Данные по обучению вносятся в «Матрицу компетентности руководящих работников и специалистов», цель которой – определение знаний, опыта и навыков для эффективной деятельности на занимаемой должности.

С участием специалистов управления автоматизации и отдела управления качеством на БМЗ разработан программно-технический комплекс для работы с претензиями от потребителей (ПТК ОТК+), который постоянно совершенствуется и позволяет интегрировать сообщения (запросы) потребителя и необходимые критерии для отслеживания в соответствии с процедурами корпоративной системы менеджмента (КСМ). Функционал программы обеспечивает возможности:

- работать в удаленном доступе;
- в течение 2–5 минут любому пользователю программы формировать информацию по претензиям и рекламациям от потребителей за любой период времени, в том числе с мероприятиями и оценкой результативности;
- автоматически формировать отчеты 8D с учетом специфических требований потребителей и применением методологии 5W (шаблоны отчетов 8D по форме БМЗ и формам потребителей встроены в программу «ПТК ОТК+» и формируются автоматически);
- своевременно следить за статусом мероприятий (КД и ПД). Ответственным исполнителям автоматически осуществляется рассылка (напоминание) за пять дней до срока выполнения;
- формировать графики по дефектам.

Важное место отводится выполнению «Специфических требований потребителя». Например, «План на случай чрезвычайных обстоятельств», который

предусмотрен требованием стандартов ISO 9001 с 2015 года, на БМЗ был разработан еще в 2001 году, поскольку это было одно из специфических требований автопрома. Внедрены процедуры, связанные с безопасностью и соответствием продукции (PSCR), проведением внутренних аудитов по немецкому стандарту автопрома VDA 6.3.

С учетом позиции потребителей БМЗ подходит и к решению задач в области устойчивого развития. В августе 2008 года завод подписал договор о присоединении к Глобальному договору ООН и поддержке 10 принципов (в области экологии, социального партнерства, защиты прав человека, борьбы с коррупцией и т.д.). Ежегодно разрабатывается «Отчет о деятельности в области устойчивого развития» в соответствии с требованиями стандартов SA 8000/ISO 26000, который размещается на сайте ООН и на внешнем сайте БМЗ.

В 2021 году пересмотрено «Руководство по качеству для поставщиков». Цель этого документа – распространение опыта повышения качества продукции и менеджмента в цепочке «потребитель – производитель – поставщик – субпоставщик», что отвечает взаимным интересам сторон и способствует развитию взаимовыгодного сотрудничества. Руководство для поставщика наряду с другими документами способствует успешному решению следующих задач:

- развитие бизнес-коммуникаций;
- повышение качества поставляемых сырьевых ресурсов, материалов, деталей, запасных частей, комплектующих, оборудования и достижение цели «ноль дефектов» в рамках специфических требований потребителей продукции БМЗ;
- обеспечение экологически бездефектными расходуемыми материалами и ресурсами, минимизация воздействия на окружающую среду, возникающего в процессе ведения совместного бизнеса;
- соблюдение природоохранного законодательства и иных требований Республики Беларусь, связанных со здоровьем и безопасностью человека и условиями труда на рабочих местах, охраной окружающей среды, требованиями международных стандартов ISO 14001, ISO 50001;
- выполнение 10 принципов глобального договора, этических стандартов, а также прав человека, в



том числе норм охраны труда и техники безопасности (ISO 45001).

«Руководство для поставщика» призвано инициировать у партнеров БМЗ разработку и внедрение системы менеджмента, соответствующих требованиям стандартов ISO 9001, ISO 14001, IATF 16949 (SPS, FMEA, MSA, PPAP, APQP), ISO 50001, SA 8000 либо ISO 26000 с учетом специфических требований потребителя БМЗ.

В целом это позволяет обеспечить соблюдение необходимых процедур и этапов работы, планировать заданный уровень качества продукции, своевременно выявлять отказы, оценивать риски в производственном процессе и принимать меры по минимизации их последствий и недопущению впредь. Как результат, повышается удовлетворенность потребителя и обеспечивается успешное прохождение аудитов.

С установленной периодичностью (по итогам года, полугодия, квартала) БМЗ получает карточки по оценке поставщика. Потребитель оценивает работу завода по многим направлениям, таким как качество продукции и своевременность поставок, цена и ее прозрачность, логистика и транспортировка, сертификация, идентификация и маркировка, совместная работа, результаты аудита и др. Оценки выставляются в баллах и процентах, на основе полученных

данных также выводится рейтинг. Удовлетворенность потребителей БМЗ неизменно определяется на уровне «отлично» и «надежно».

Несмотря на высокие рейтинги, руководство и специалисты завода не ослабляют своих усилий и показывают приверженность принципу «постоянное улучшение» в отношениях с потребителями. Разрабатываются «Планы прогресса», где устанавливаются совместные цели по качеству и логистике, отслеживается выполнение специфических требований и процедуры по управлению изменениями в процессе жизненного цикла продукции, проводится анализ статистических показателей, контролируется своевременность поставок и т.д. Предусмотрен также раздел, направленный на достижение цели «ноль дефектов». В разработке мероприятий учувствуют многофункциональные команды (МФК) в соответствии с СТП 840-КСМ-8.5 «Постоянное улучшение. Анализ данных. Предупреждающие и корректирующие действия. Работа многофункциональной команды».

Полученные результаты демонстрируют профессионализм сотрудников Белорусского металлургического завода, благодаря которому предприятие успешно осуществляет поставки продукции своим клиентам. ■

