

# Трансформация управления

## Создание единой системы менеджмента на ОАО «ЗТР»

Для одного из крупнейших трансформаторостроительных предприятий – ОАО «Запорожтрансформатор», 2007 год ознаменовался завершением масштабного проекта – внедрением новой системы менеджмента. В проект были вовлечены все подразделения, что обеспечило создание единой системы управления, вобравшей в себя как лучший опыт работы предприятия, так и принципы всеобщего управления качеством (TQM).

**Юрий Филонов**, руководитель Главной организации метрологической службы Минпромполитики Украины, председатель межобластного технического комитета «Обеспечение качества в металлургии», к. т. н.;

**Павел Белоус**, ведущий аудитор Ассоциации по сертификации «Русский регистр»;

**Дмитрий Иванов**, начальник отдела качества ОАО «Запорожтрансформатор», менеджер систем качества Европейской организации по качеству (ЕОQ)

Эффективно внедренная система менеджмента компании является одним из основных инструментов повышения результативности бизнес-процессов и улучшения корпоративной культуры. В этом плане опыт ОАО «Запорожтрансформатор» представляет определенный интерес. Первый опыт внедрения документированной системы управления на предприятии относится к 1995 году, когда на ОАО «ЗТР» была внедрена система качества по стандарту ИСО 9001:1994. Внедрение такой системы, конечно же, само по себе не давало никаких особых дивидендов организации: в те годы подобные системы внедряли многие (и не только в СНГ), и эффективность большинства из внедренных систем до сих пор под вопросом [1]. Однако системность изменений, которые были инициированы в то время на ОАО «ЗТР», привела в финале к созданию стройной системы менеджмента, нацеленной на выполнение положений стратегии развития предприятия.

Многое в вопросах внедрения документированных систем управления зависит от высшего руководства, которое должно стать инициатором перемен [2]. Структура и связи основных бизнес-процессов были закреплены руководством ОАО «ЗТР» в стратегии предприятия в 2005 году.

Видение предприятия было сформулировано таким образом: «Быть признанным лидером на рынке силовых трансформаторов и реакторов в СНГ и успешно конкурировать на международных рынках. Работа на ЗТР престижна, интересна, обеспечивает самореализацию и достойную жизнь сотрудников. У нас мечтают работать». При этом были заявлены ключевые характеристики процессов, которые должны обеспечивать уникальность предложения, с которым «Запорожтрансформатор» выходит к заказчику. Были выделены 6 ключевых процессов, обеспечивающих добавленные ценности для заказчика: «Получение заказа», «Разработка продукции»,



«Обеспечение ТМЦ», «Производство», «Логистика по доставке готовой продукции», «Сервисное обслуживание». С этого момента началось создание единой системы менеджмента, нацеленной на достижение целей, заявленных в стратегии.

Для поддержания стратегического курса был разработан целый ряд инновационных проектов, для ведения которых предприятие выработало свод правил, сформированных в систему проектного менеджмента. Эта подсистема стала тем локомотивом, который сдвинул с «мертвой точки» устоявшуюся систему управления. Был начат масштабный проект, в выполнение которого включились все службы предприятия. Схема управления проектом предполагала единую координацию и контроль сроков (рис. 1). Гибкая координация, которую возможно достичь с помощью процессного подхода, была в полной мере использована в проекте создания единой системы менеджмента. Рождавшиеся наброски бизнес-процессов и инструкций отшлифовывались процессными командами и передавались выше — для более точного выражения точки зрения руководства.

Предприятие пошло путем реинжиниринга, а не косметических правок, поскольку были поставлены чрезвычайно сложные цели. В этом заключалась одна из проблем: смогут ли разработчики адекватно перенести все ключевые аспекты деятельности предприятия в сис-

тему менеджмента таким образом, чтобы система приближала ОАО «ЗТР» к достижению стратегических целей. В период существенного роста производства (с 7,2 ГВА в 2003 г. до 37 ГВА в 2007 г.) это было особенно актуальным.

Было решено не останавливаться только на соответствии стандарту ИСО 9001:2000 — сейчас это в значительной степени является уровнем входа на рынок. Бизнес-процессы должны быть удобны прежде всего самим работникам, а не проверяющим инстанциям, сколь бы авторитетны они ни были. Среди самых сложных вопросов можно выделить задачу описания и оценивания работы финансовых служб, которые до 2006 года имели только самое общее представление о документированной системе менеджмента. Также серьезным вызовом стала разработка системы управления производством. Не секрет, что попытки навязать производителям требования по выполнению документов сверх техпроцесса часто бывают провальными. Но в данном случае была решительная необходимость внедрить изменения, которые бы обеспечили стабильность качества и реальную управляемость процессов в производстве в условиях почти экспоненциального роста производства. Поэтому инструкции, касающиеся цехов и служб контроля продукции, были максимально четкими и лаконичными. Вообще, такой лаконичный стиль стал своего рода «визитной карточкой» еди-

ной системы менеджмента ОАО «ЗТР». Несмотря на довольно большое число инструкций, акцент был сделан на простоте и доступности. Предпочтение отдавалось инструкциям на одном-двух листах, поскольку это упрощает восприятие и делает документы более действенными.

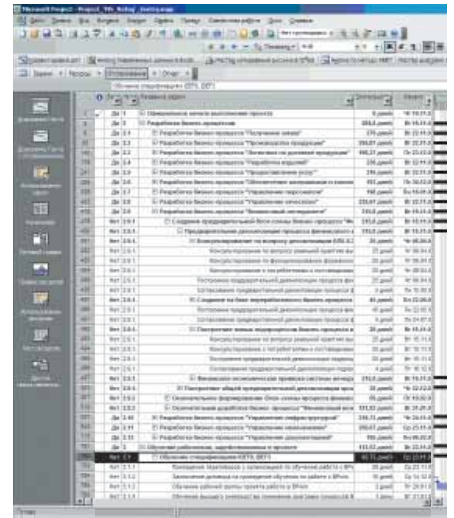
Большой объем работы провела служба качества, связывая элементы в единую систему. На этом этапе очень существенным подспорьем стало построение диаграмм в формате IDEF0 и IDEF3 (рис. 2) [3]. Спецификации IDEF (integration definition for function modeling — единые определения для функционального моделирования) представляют собой инструмент создания разветвленных моделей процессов. Создание таких многоуровневых схем позволило корректно отследить все связи в системе менеджмента, а также помогло сохранить инструкции ясными и краткими: при переводе документа из IDEF-формата в текст сохранялась четкость и компактность, свойственная блок-схемам. Данный подход хорошо и давно известен [4] и успешно внедрялся за рубежом, да и на отечественных предприятиях сферы информационных технологий. Однако применение таких подходов на крупном электромашиностроительном предприятии — явление нечастое.

Сама разработка и адаптация бизнес-процессов «нового поколения» на ОАО «ЗТР» заняла довольно много времени ввиду того, что уже разработанные схемы корректировались на ходу, учитывая, что рынок не стоит на месте. При этом большое внимание было уделено практике функционирования системы менеджмента: общеизвестно, что система управления хороша настолько, насколько эффективно она реализована. Одна из задач системы менеджмента и состоит в том, чтобы постоянно совершенствоваться, при этом непрерывно подстраиваясь к быстро меняющимся условиям. Вот почему были важны новые процедуры мониторинга, которые появились в системе менеджмента.

В первую очередь изменения коснулись оценки качества продукции: частичный переход от старой схемы ОТК к системе производственных аудитов позволил существенно увеличить мобильность контрольных служб и повысить нацеленность на заказчика. Аудит позволяет смещать фокус контроля на те точки, которые важны для конкретных производственных заказов. При этом аудитор не привязан к определенному участку или операции, а перемещается по производственному потоку, что позволяет создать более адаптивную систему мониторинга качества продукции. Внутренний аудит системы менеджмента также стал ориентирован одновременно и на процесс, и на продукцию, и проводится теперь в привязке к конкретным производственным заказам. Введение исследований удовлетворенности заказчика и создание отдела гарантийных обязательств (выступающего в роли диспетчера всех внешних запросов по качеству) позволило ОАО «ЗТР» стать ближе к своим покупателям.

Еще одним важным направлением стало изменение процедур кооперации. ОАО «ЗТР» все больше смещает акцент с тотального контроля поставок на аудит соответствия поставщиков требованиям стандарта ISO 9001:2000. За последний год ряд поставщиков предприятия разработали собственные системы менеджмента качества. Это существенно повышает степень доверия к закупаемой продукции и даёт заказчикам дополнительные гарантии качества.

Главное, чего удалось достичь при создании единой системы менеджмента — это «встроенность» разработанной документации в реальные бизнес-процессы, управление не только по документам, но базирующееся на фактах. При этом важно, что не пострадала оперативность принятия решений, сама система не замерла, а постоянно развивается. В результате переработки системы менеджмента предприятию удалось



добиться существенного роста результативности по ряду бизнес-процессов, в частности по процессам управления персоналом и получении заказов. Но, достигая более высокого уровня, предприятие пересматривает свои целевые показатели, чтобы увидеть скрытые резервы результативности. На 2008–2009 годы запланирован целый ряд среднесрочных проектов, направленных на совершенствование бизнес-процессов, в частности направленных на непрерывное повышение квалификации персонала, создание новых схем анализа данных и т. п.

Опыт ОАО «ЗТР» ценен прежде всего тем, что предприятие интегрировало такие редкие для отечественных систем качества компоненты, как менеджмент финансов, проектное управление, управление безопасностью труда. При этом проводится регулярный мониторинг и улучшение бизнес-процессов на системной основе. Считаем, что реинжиниринг системы менеджмента ОАО «Запорожтрансформатор» может служить хорошим примером успешного внедрения инноваций внутри предприятия, без привлечения дорогих консультантов и существенных капиталовложений.

**Литература:**

1. В. Г. Версан. Высшее руководство предприятий и стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 года: суть конфликта и его последствия. // Сертификация. — № 1, 2005 г.
2. В. Г. Версан. Высшее руководство предприятия и результативность систем менеджмента качества. // Стандарты и качество. — № 11, 2005 г.
3. С. Рубцов. Какой CASE-инструмент нанесет наименьший вред организации? // Директор информационной службы. — 2002, № 1.
4. National Institute of Standards and Technology. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). — Washington: Draft Federal Information, 1993.

