

у той час як у Польшчы – 26 %, Літве – 88 %, памеры прыватнага сектара ў ВВП у 1999 – 20 %, у Чэхіі – 80 %, Расіі – 70 %, невялікая частка занятых на малых і сярэдніх прадпрыемствах у 1998 – 15,9 %, у Польшчы – 45,7 %, Літве – 55,1 %), аглядальнікі ўказваюць наступныя фактары росту беларускай эканомікі пасля 1996 года: экспарт танных энэрганосьбітаў з Расіі і аплата за іх праз бартэрныя схемы; фінансавая падтрымка дзяржавай перш за ўсё вялікіх прадпрыемстваў праз ільготы і субсідаванне; значны дзяржаўны кантроль за актывамі непрыватызаваных прадпрыемстваў [7].

Падводзячы высновы, можна адзначыць, што прыватызацыя як працэс змены правоў уласнасці павінна так арганічна ўвайсці ў беларускую гаспадарчую рэчаіснасць, як гэта ёсць не толькі ў развітых, але і суседніх краінах, якія дасягнулі поспехаў у рэформах дзякуючы правільнаму разуменню ролі прыватніка ў эканоміцы.

#### ЛІТАРАТУРА

1. Бэрдшоў Дж. Эканоміка. Ч.1: Уводзіны. Мікраэканоміка / Пад рэд. У. Кулажанкі. – Мн.: Тэхналогія; Беларускі Фонд Сораса, 1996. – 560 с.
2. Бальцэровіч Л. Капіталізм. Сацыялізм. Трансфармацыя. – Мн.: Лекцыя, 2000. – 344 с.
3. J.-Y.Capul, O.Garnier. Dictionnaire d'économie et de sciences sociales. Paris: Hatier, 1999.
4. Routledge encyclopedia of international political economy / Ed. by R.J.Barry Jones. Vol. 3 (P-Z). London&New York: Routledge, 2001.
5. L'OCDE en Chiffres. Statistiques sur les pays membres. L'Observateur de l'OCDE 2002/ Supplément 1. Paris: OCDE, mai 2002.
6. World Economic Outlook. October 2000. Focus on Transition.Economies. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2000.
7. Transition. The First Ten Years. Analysis and Lessons for Eastern Europe and the Former Soviet Union. Washington, D.C.: The World Bank, 2002.

УДК 502.3:006.354

Л.В. Дернович (Начальник технического отдела ОАО «Мозырьсоль»)

#### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СООТВЕТСТВИИ С ИСО 9002 ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ ПО ИСО 14001 НА ОАО «МОЗЫРЬСОЛЬ»**

Results of the work on development and introduction of a control system by quality on ISO 9002 on JSC "Mozyrsalt" are submitted. The opportunity of use the basic organizational and administrative decisions fulfilled on a control system by quality for creation of a control system by an environment on ISO 14001 is shown.

В конце 70-х – начале 80-х годов XX столетия в БССР предпринималась попытка административными (приказными) методами организовать разработку, внедрение и функционирование систем качества. Многими предприятиями эти системы были разработаны в виде комплексных систем управления качеством продукции (КС УКП). Однако фактически с первых дней их появления они были не востребованы, так как в них отсутствовал комплексный подход к решению вопросов качества продукции.

С началом интегрирования в мировой рынок народного хозяйства РБ предприятия концерна «Белгоспищепром» столкнулись с различного рода проблемами. В спи-

ске первоочередных проблем предприятий Белгоспищепрома – обновление основных фондов, разработка и внедрение прогрессивных технологий.

Предприятия Белгоспищепрома, в том числе ОАО «Мозырьсоль», в начале 90-х годов стали выходить на международный рынок со своей продукцией, чтобы получить валюту для решения проблем производства и технического перевооружения. К середине 90-х годов на рынках дальнего зарубежья предприятия Белгоспищепрома, такие, как ОАО «Брестский ЛВЗ», ОАО «Мозырьсоль», ОАО «Спартак», стали вытеснять конкуренты, основными преимуществами которых было наличие сертифицированных систем качества в соответствии с МС ИСО 9000 и систем экологического управления в соответствии с МС ИСО 14000. В РБ работа по созданию таких систем качества и систем управления окружающей средой не проводилась. Поставки продукции концерна в Российскую Федерацию резко пошли на убыль по той же причине.

К концу 1997 года вопрос о принятии мер с целью ликвидации возникшего отставания в работе по созданию подобного рода систем вышел на уровень национальной проблемы. Концепция проведения мероприятий по разработке, внедрению, сертификации систем качества на соответствие международным стандартам нашла свое отражение в Указе Президента РБ от 14.05.98 г. «Об утверждении концепции промышленного комплекса РБ на 1998–2015 годы». Этот Указ стал официально отправной точкой для предприятий Белгоспищепрома в работе по сертификации систем качества и систем управления окружающей средой.

ОАО «Мозырьсоль» в числе первых предприятий в республике и в концерне «Белгоспищепром» приступило к работе по созданию системы управления качеством.

При выборе модели системы качества исходили из того, что внедрение на нашем предприятии системы управления качеством в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9002 обеспечит стабильность качества выпускаемой предприятием соли поваренной пищевой выварочной «Полесье», подтвердит возможность руководства управлять процессом производства, а потребителю обеспечит уверенность гарантии качества продукта.

Выполнение требований данной модели доказывает, что мы способны управлять процессом производства продукции по покупаемым проектам и осуществлять производство и поставку потребителю качественной продукции.

Для обеспечения максимальной эффективности подготовки и внедрения системы качества, соответствующей МС ИСО-9000, все работы были распределены на четыре этапа: I этап – проведение обследования предприятия для выявления степени готовности; II этап – разработка системы управления качеством; III этап – внедрение системы и совершенствование; IV этап – сертификация системы.

Обследование предприятия проводилось сторонними организациями, выполнявшими роль консультантов, и работниками общества. В качестве консультантов были приглашены специалисты немецкой фирмы «Base Ten», Калиновичского ЦСМ, Белорусского проектно-конструкторского технологического института пищевой промышленности.

По завершению первого этапа внедрения МС ИСО-9002 и с учетом выявленных недостатков были разработаны и утверждены «Мероприятия по подготовке системы качества ОАО «Мозырьсоль» к внедрению и сертификации на соответствие МС ИСО-9000». Приказом по акционерному обществу были назначены:

- уполномоченный по качеству;
- ответственные руководители по разработке документированных процедур системы качества, описывающие элементы системы качества;

- назначены сроки для проведения обучения специалистов и работников предприятий требованиям МС ИСО-9000;
- определены сроки реорганизации структуры управления ОАО с введением отдела управления качеством.

Утвержденная структура управления, по нашему мнению, максимально соответствует требованиям создаваемой системы качества (Приложение №1). В данной структуре каждый руководитель организует, контролирует и отвечает за порученный объем работ, структура отражает в полном объеме взаимодействие служб для решения конкретных задач и ликвидации причин, которые могут привести к ухудшению качества конечного продукта.

Для обеспечения бесперебойного функционирования системы качества необходимо было провести обучение работников, специалистов и руководства, общества требованиям к системе качества и к отдельным элементам, их взаимодействию и взаимовлиянию.

Руководители высшего звена и главные специалисты прошли обучение на семинарах, проводимых преподавателями Госстандарта на базе БелГИССа, и на выездных семинарах, проводимых на предприятиях РБ, получивших сертификаты на систему управления качеством. Для обучения руководителей отделов и служб, специалистов этих служб были организованы 24-часовые курсы по теме: «Системы управления качеством на базе МС ИСО серии 9000». Обучение проводилось сотрудниками немецкой консалтинговой фирмы «Григер Маллизон».

Для доведения требований СТБ ИСО-9001 к системам качества, документам и данным системы, а также проведения внутренних проверок для персонала ОАО были разработаны и утверждены программы обучения, которые нашли свое отражение в методическом пособии «Управление качеством. Современные требования».

Этап внедрения и совершенствования системы качества начался с определения и документированного оформления политики руководства в области качества. Способы реализации политики предусматривают комплексный подход т. е. охватывают всю гамму вопросов, начиная с того, в чем работают люди, как они питаются, на каком оборудовании работают, какого качества сырье, и заканчивая качеством продукта, полученного нашим потребителем.

В процессе разработки система качества документировалась. Кроме того, что разрабатывались новые документы по системе качества, проводилась работа по актуализации существующих положений структурных подразделений, должностных инструкции требованиям МС ИСО 9000 и СТБ ИСО 9001. Разработаны новые положения, напрямую связанные с системой качества: «Положение о дне качества», «Положение о дне информации», «Положение о технологическом регламенте», «Положение об отделе управления качеством» и другие. В должностных и рабочих инструкциях, документации системы качества и матрицах ответственности, в разделе ответственности, определена персональная ответственность за выполнение документированных процедур системы качества.

Итогом проделанной коллективом ОАО «Мозырьсоль» работы явились сертификация системы качества в национальной системе сертификации на соответствие СТБ ИСО-9002 и сертификация действующей системы качества международным органом – институтом «Кема», Голландия.

По прошествии более 2 лет функционирования системы качества на ОАО «Мозырьсоль» и более 1,5 лет работы под пристальным вниманием органов, проводивших сертификацию нашей системы, можно сделать вывод, что решение по внедрению сис-

темы качества, соответствующей международным стандартам серии ИСО 9000, было оправдано. За этот период произошло переосмысление целей и задач коллективом. На первое место в реализации производственной программы вышли вопросы качества. Все судьбоносные для предприятия решения принимаются с учетом требований системы качества.

Техническое перевооружение предприятия проводится в разрезе мероприятий предупреждающего характера, преследуются цели повышения и стабилизации качества нашей продукции.

Итог работы предприятия за период функционирования системы качества наглядно демонстрирует снижение на 37 млн. рублей расходов на доработку и утилизацию некондиционной продукции в сравнении с 1999 годом, годом создания системы. Удельный вес потерь от брака снизился в общем объеме производства с 10 до 4 %. Удельный вес депорта увеличился с 30 % до 49 %, а в 2002 году планируется достичь уровня 51,9 %. До 2005 года планируем увеличить на 15 % объем продаж на экспорт по сравнению с 2000 годом. Соль поваренная пищевая выварочная экстра «Полесье» экспортируется в страны дальнего и ближнего зарубежья, такие, как Югославия, Болгария, Румыния, Сербская Республика, Литва, Латвия, Россия, Украина.

Основой долговременной политики в области качества предприятие считает достижение мирового уровня качества выпускаемой продукции, дизайна упаковочной тары. С внедрением системы качества, соответствующей требованиям СТБ ИСО –9002, повысилась заинтересованность работников ОАО «Мозырьсоль» в конечном результате труда, что является важнейшей предпосылкой для безусловного выполнения ожиданий и требований потребителя.

Эффективность функционирования системы качества в этот период подтверждена присуждением ОАО «Мозырьсоль» Премии правительства РБ в области качества за 2001 год.

Созданная и хорошо функционирующая система управления качеством в соответствии с МС ИСО 9000 и СТБ ИСО 9001 позволила оценить состояние окружающей среды и меры по ее охране на нашем предприятии. Мы задумались, как создать систему управления окружающей средой, чтобы снизить на нее воздействие работы нашего предприятия и его продукции. Сложность ситуации заключается еще и в том, что наше предприятие находится в зоне, пострадавшей от аварии на ЧАЭС, где экологическая обстановка и без того очень сложная.

Для предприятий Белгоспищепрома, имеющих сертифицированные системы качества, соответствующие МС ИСО 9000, внедрение систем управления окружающей средой является показателем динамики совершенствования организационно-экономического механизма управления. Этот показатель дает ряд преимуществ производителям пищевых продуктов. Субъекты хозяйствования, включающие в себя систему управления окружающей средой, обладают сбалансированным, уравновешенным подходом при решении экономических и экологических задач. Система управления окружающей средой дает организации возможность связать экологические целевые и плановые показатели с конкретными финансовыми ресурсами и таким образом гарантировать, что ресурсы направлены туда, где они принесут наибольшую пользу и с финансовой, и с экологической точек зрения.

Внедрение системы управления окружающей средой позволяет получить значительные преимущества при конкуренции, является дополнительной рекламой продукции и значительно поднимает имидж предприятия.

В мире по состоянию на декабрь 1999 г. более 8000 предприятий имеют систему управления окружающей средой, сертифицированную на соответствие международным стандартам ИСО 14000.

В РБ на соответствие этому стандарту сертифицировано 5 предприятий. В концерне «Белгоспищепром» нет ни одного предприятия, которое имело бы аналогичные системы. Возникает вопрос: почему наши пищевики не стремятся к созданию экологических систем, соответствующих стандартам МС серии ИСО 14000.

Ответов может быть много, так как их решение лежит в различных сферах деятельности предприятия — экономической, технической, организационной. Создание современной системы управления окружающей средой с последующей сертификацией проходит в несколько этапов.

Первым этапом создания любой системы является обучение высшего звена руководства. Цель обучения руководящего персонала — заложить прочную основу для последующих работ при создании систем.

Вторым этапом является проведение предварительного экологического анализа. Цель его — разработка перечня объектов, подлежащих оценке, установка базового уровня.

Третий этап — выработка высшим руководством экологической политики. Цель этапа — установить принципы деятельности организации, принятие на себя обязательств по совершенствованию деятельности организаций, их продукции с точки зрения воздействия на состояние окружающей среды.

Четвертый этап — планирование. Цель планирования — идентификация экологических аспектов своей деятельности, установление и поддержание в рабочем состоянии процедур в соответствии с требованиями законодательных актов.

Пятый этап — внедрение и функционирование системы. Этот этап характеризуется как определяющий в системе управления окружающей средой, так как на этом этапе устанавливаются целевые экологические показатели. Для достижения целевых экологических показателей в заданные сроки устанавливаются плановые экологические показатели. Последние обладают конкретными критериями, которые можно измерить.

Для обеспечения безусловного достижения целевых показателей посредством выполнения плановых экологических показателей составлена программа управления окружающей средой, в которой отражены сроки, ресурсы, необходимые для достижения целевых и плановых показателей, и указываются должностные лица, ответственные за выполнение.

Выполнение программ управления окружающей средой контролирует отдел по охране окружающей среды посредством проведения проверок (аудитов). Общее руководство системой возглавляет уполномоченный высшего руководства — главный инженер.

Выполнение в полном объеме задокументированных процедур системы управления окружающей средой обеспечит порядок и последовательность решения организацией экологических вопросов и позволит привести разрабатываемую систему ОАО «Мозырьсоль» в соответствие с требованиями СТБ ИСО 14001-2000. Выгоды от эффективно работающей системы управления окружающей средой позволяют получить дополнительные дивиденды, как экологического, так и морального и материального плана.

Конкретные финансовые результаты станут дополнительной гарантией для совершенствования разрабатываемой системы. Следующим этапом работы будет организация экологической аттестации продукции ОАО «Мозырьсоль».