

АЗОТ

Тема:

«Разработка рекомендаций по совершенствованию процессного управления в организации»

Слушатели:

Вяткин Константин Владимирович

Горбачев Сергей Николаевич

Жаворонков Егор Васильевич

НОЯБРЬ 2020г.

Целью данной комплексной итоговой аттестационной работы является разработка и обоснование направлений совершенствования процессного управления на производственном предприятии.



АЗОТ

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие *задачи*:

- изучение теоретических аспектов и принципов применения процессного подхода;
- рассмотрение особенностей применения процессного подхода;
- определение факторов эффективности процессного подхода;
- анализ действующей процессной модели базовой организации;
- выявление и обоснование направлений совершенствования действующей процессной модели базовой организации;
- разработка программы (мероприятий) по совершенствованию процессного управления на базовом предприятии;
- определение эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию процессного управления на базовом предприятии;
- разработка и обоснование схемы управления реализацией проекта совершенствования процессной модели управления на базовом предприятии.

АЗОТ

Гипотеза исследования комплексной ИАР состоит в том, что при выявлении точек необходимого совершенствования процессного управления в условиях действующей процессной модели на производственном предприятии, а также внедрении разработанных рекомендаций по ее совершенствованию, при условии применения рациональной схемы управления разработанным проектом повысится экономическая и социальная эффективность управления на базовом предприятии.



**АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ
ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**



**ОБОСНОВАНИЕ ОСНОВНЫХ
НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
ОРГАНИЗАЦИИ**



**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В КАО «АЗОТ»**



Внедрение процессного подхода

- способствует устойчивому и результативному функционированию КАО «Азот» в рыночных условиях хозяйствования
- позволяет рационально использовать ресурсы предприятия для обеспечения уровня качества продукции, удовлетворяющего требования потребителей.



АЗОТ

Раздел 1: «Актуальность проблемы совершенствования управления организациями на базе процессного подхода»

Докладчик:

Жаворонков Егор Васильевич

НОЯБРЬ 2020г.



Ориентация на потребителя

Лидерство руководства

Вовлечение персонала

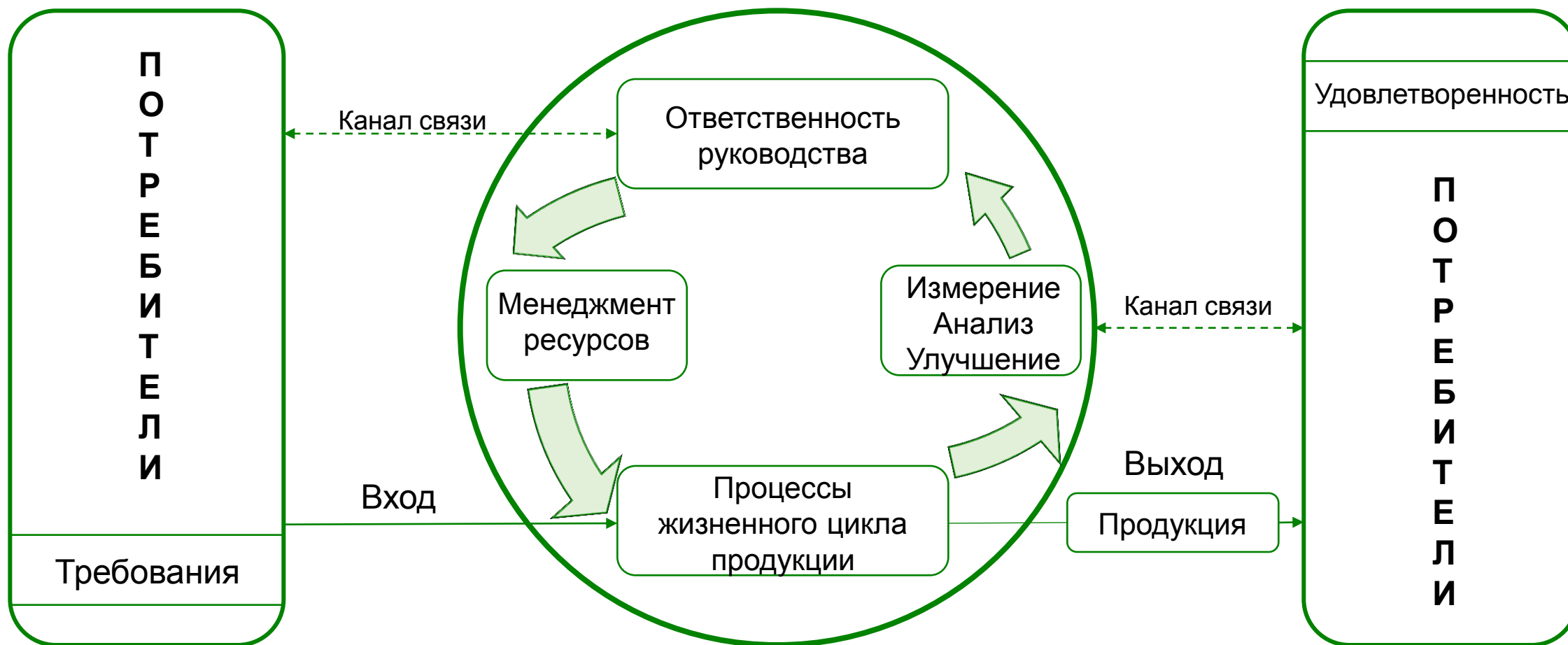
Процессный подход

Системный подход

Постоянные улучшения

Принятие решений на основе факторов

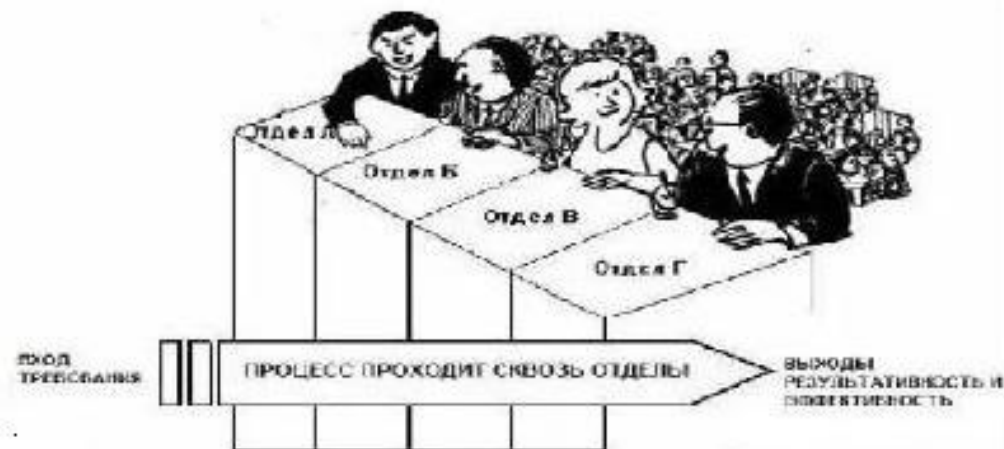
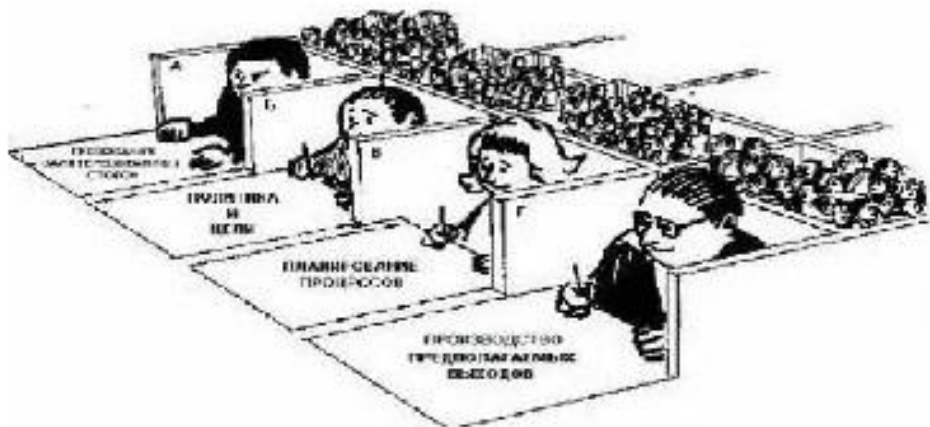
Взаимовыгодные отношения с поставщиками



Процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента).



Принципиальное отличие процессного подхода от функционального заключается в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а на межфункциональных видах деятельности, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленных на конечные результаты деятельности.

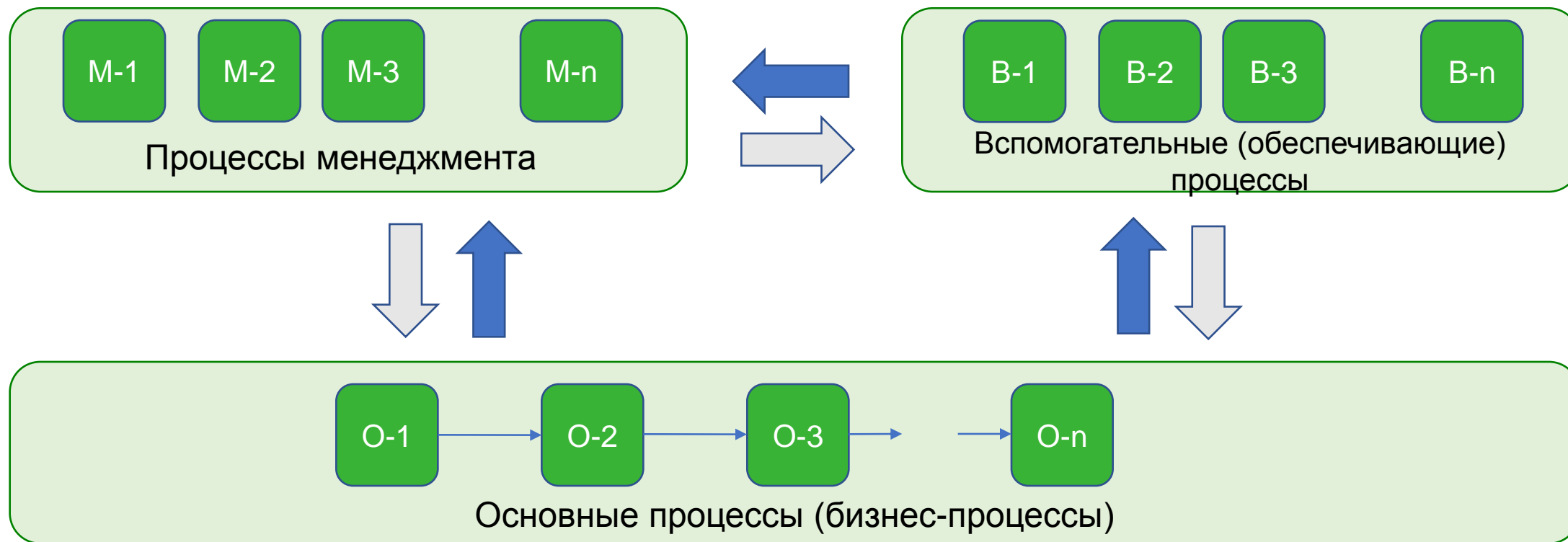


АЗОТ

Переход предприятия к процессно-ориентированному управлению предполагает:

- Идентификацию процессов,
- Развертывание процессов,
- Документирование процессов,
- Определение последовательности и взаимодействия процессов.

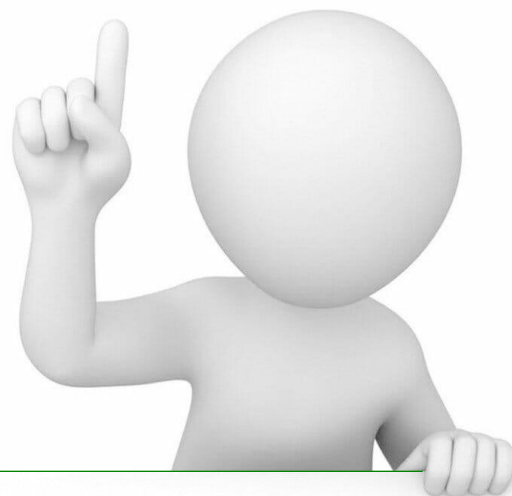




Система процессного управления позволяет

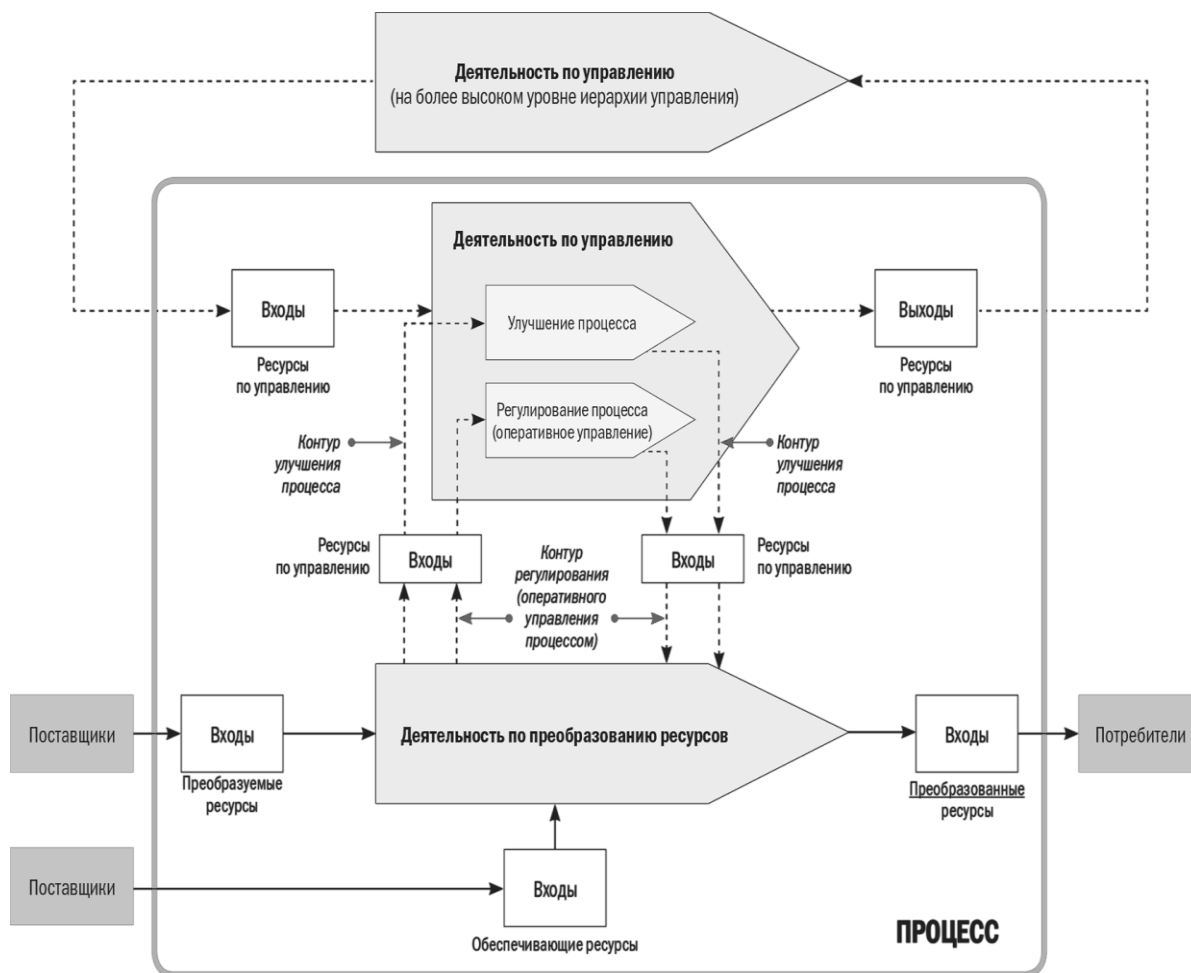
- ❖ Оптимизировать систему общего корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды
- ❖ Получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки
- ❖ Обеспечить уверенность у соучредителей предприятия в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон
- ❖ Обеспечить возможность построения на предприятии системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001: 2000
- ❖ гарантировать четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации, соответствие ее действующей нормативной базе РФ

Основой процессного управления является принятия решений основанное на фактах, поэтому большое значение для создания процессного управления имеет наличие в организации информационной системы. Внедряемая на предприятии информационная система позволяет получать владельцам процессов объективную информацию для ведения управления в том случае, если она строится в рамках единой системы управления предприятием на основе процессного подхода.



АЗОТ

Общее описание процессного управления



Цель составления схемы процессов

- Ясно увидеть последовательность операций
- Очертить границы процесса
- Определить ключевых участников и функциональные группы в рамках процесса
- Определить взаимодействие между процессами
- Определить поставщика и потребителя
- Упростить коммуникацию
- Отобразить излишние петли, заторы и т.д

АЗОТ

Раздел 2: «Обоснование основных направлений совершенствования процессного управления в организации»

Докладчик:

Вяткин Константин Владимирович

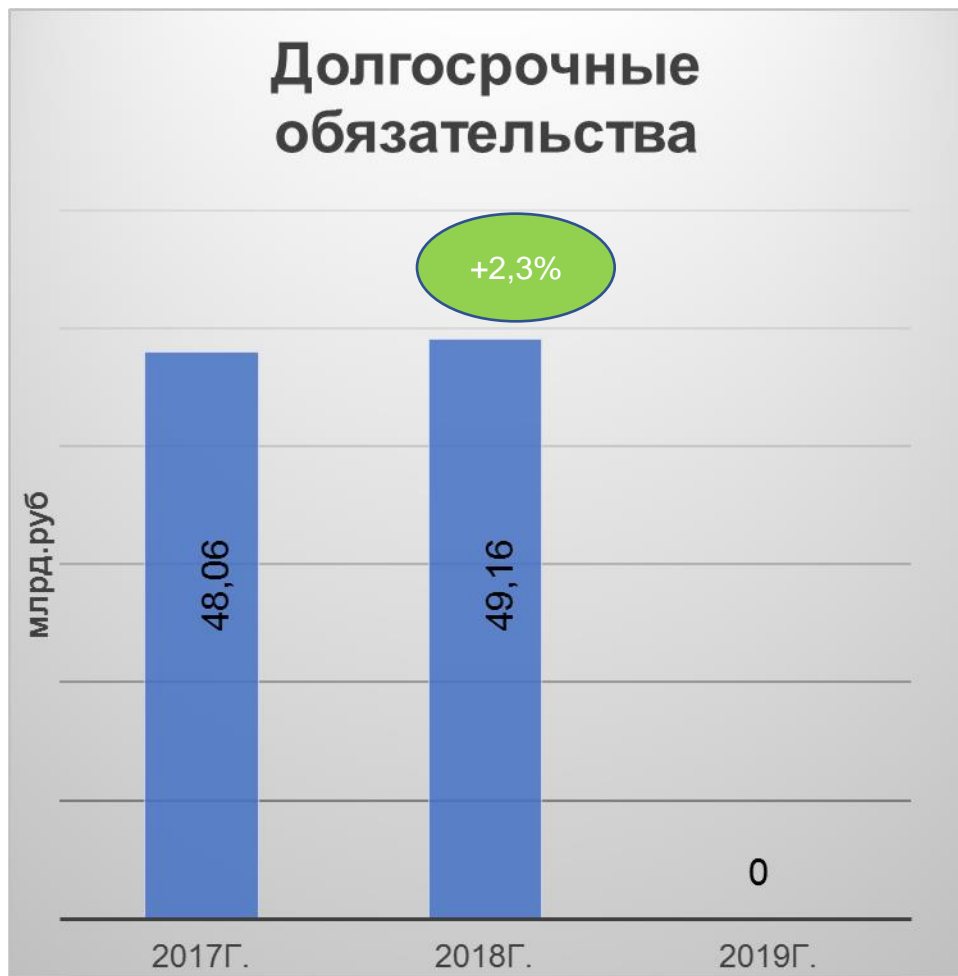
НОЯБРЬ 2020г.

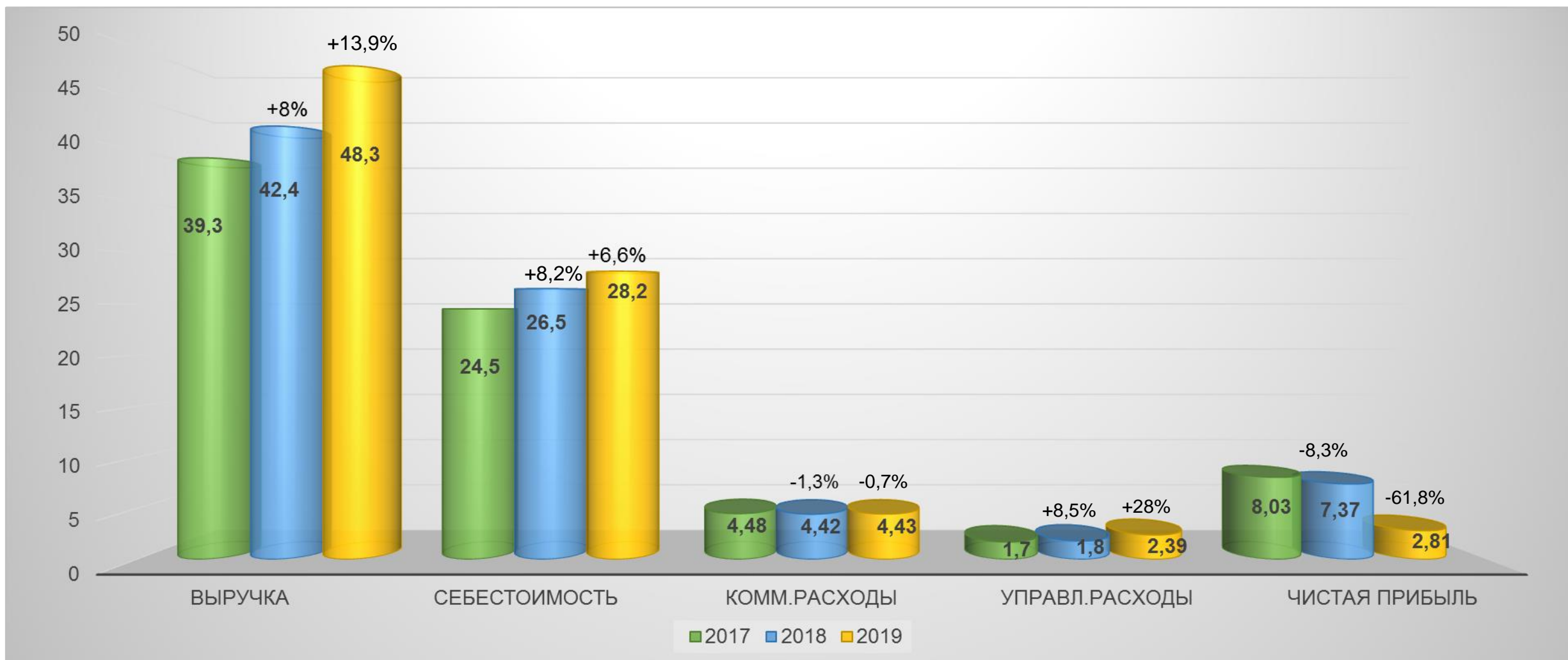


Производство соответствует международным стандартам качества:

- ISO 9001:2015 Система менеджмента качества
- GOST ISO 9001-2015 Система менеджмента качества
- ISO 14001:2008 Система экологического менеджмента

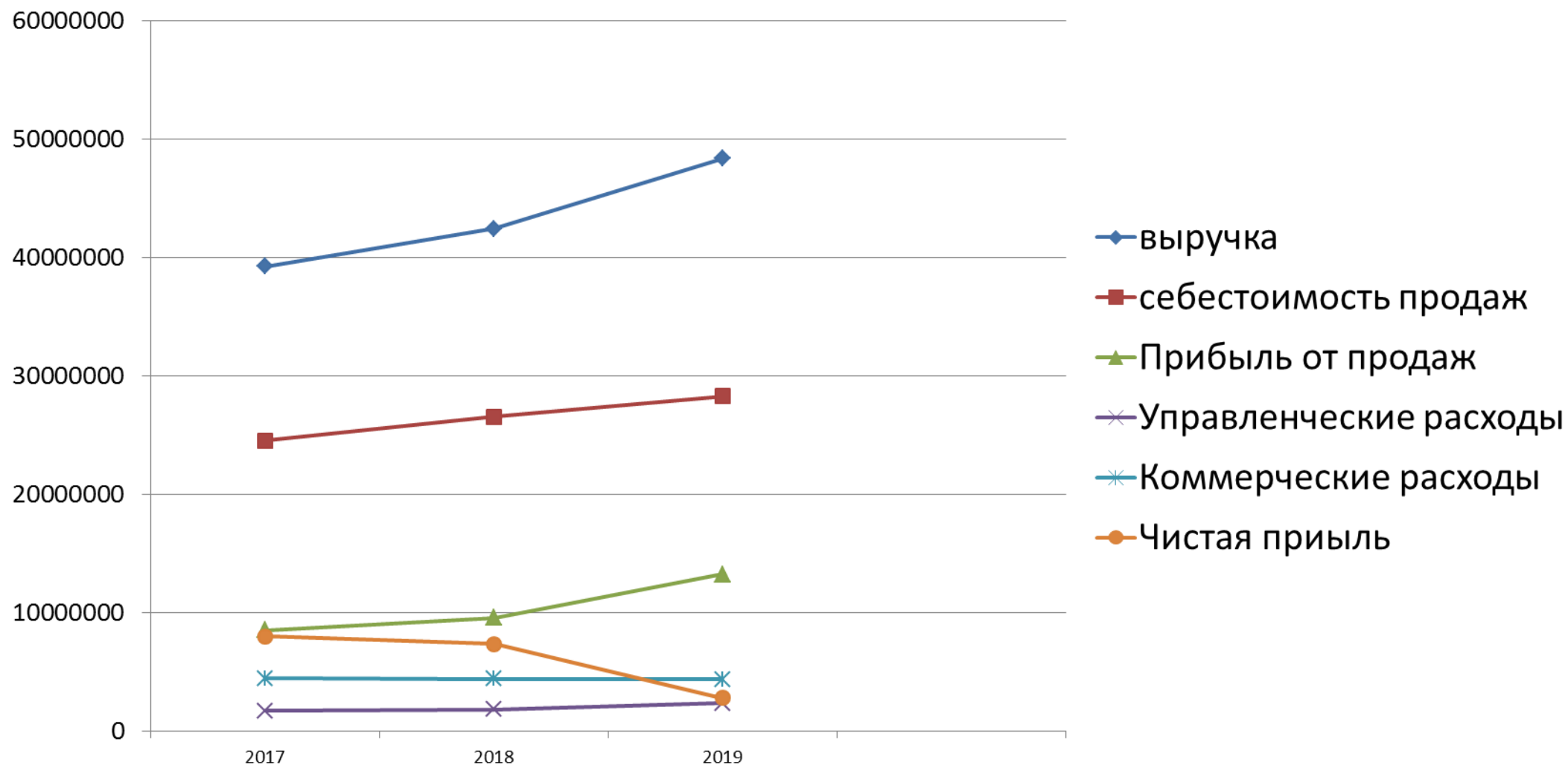






АЗОТ

Динамика основных ТЭП КАО «Азот»



Принципы СМК

1. Ориентация на потребителя
2. Лидерство
3. Взаимодействие работников
4. Процессный подход
5. Улучшения
6. Принятие решений, основанное на фактических данных
7. Система взаимоотношений с клиентами и партнерами





Анализ процессов

Ценность для клиента

Результат

Непрерывные
улучшения



На предприятии выделены процессы, необходимые для функционирования, а также:

Установлены владельцы процессов

Последовательность процессов

Определены критерии и методы для функционирования и управления процессами

Наличие ресурсов для хода реализации процессов

Риски и возможности

Мониторинг, измерение и анализ

Принимаются меры для достижения необходимых результатов

Высшее руководство демонстрирует лидерскую позицию в отношении ориентированности на потребителя!

Законодательные, нормативные требования и требования потребителей определены и правильно поняты

риски и возможности, которые могут влиять на продукцию и услуги, а также способность организации повышать уровень удовлетворенности потребителей определены и контролируются

поддерживается ориентация на повышение уровня удовлетворенности путем постоянного изучения потребностей







ГД, ГД-1

- Идентификация рисков
- Финансовая оценка последствий риска
- Разработка мероприятий на минимизацию риска
- Обеспечение ресурсами
- Оценка рисков
- Эффективность предпринятых действий в



Руководители СПП

- Обеспечивают реализацию, персонал подразделений реализует мероприятия
- Результативность работы подразделения и достижения целей

Управление рисками



AZOT

Раздел 3: «Разработка рекомендаций по совершенствованию процессного подхода на КАО «Азот»»

Докладчик:

Горбачев Сергей Николаевич

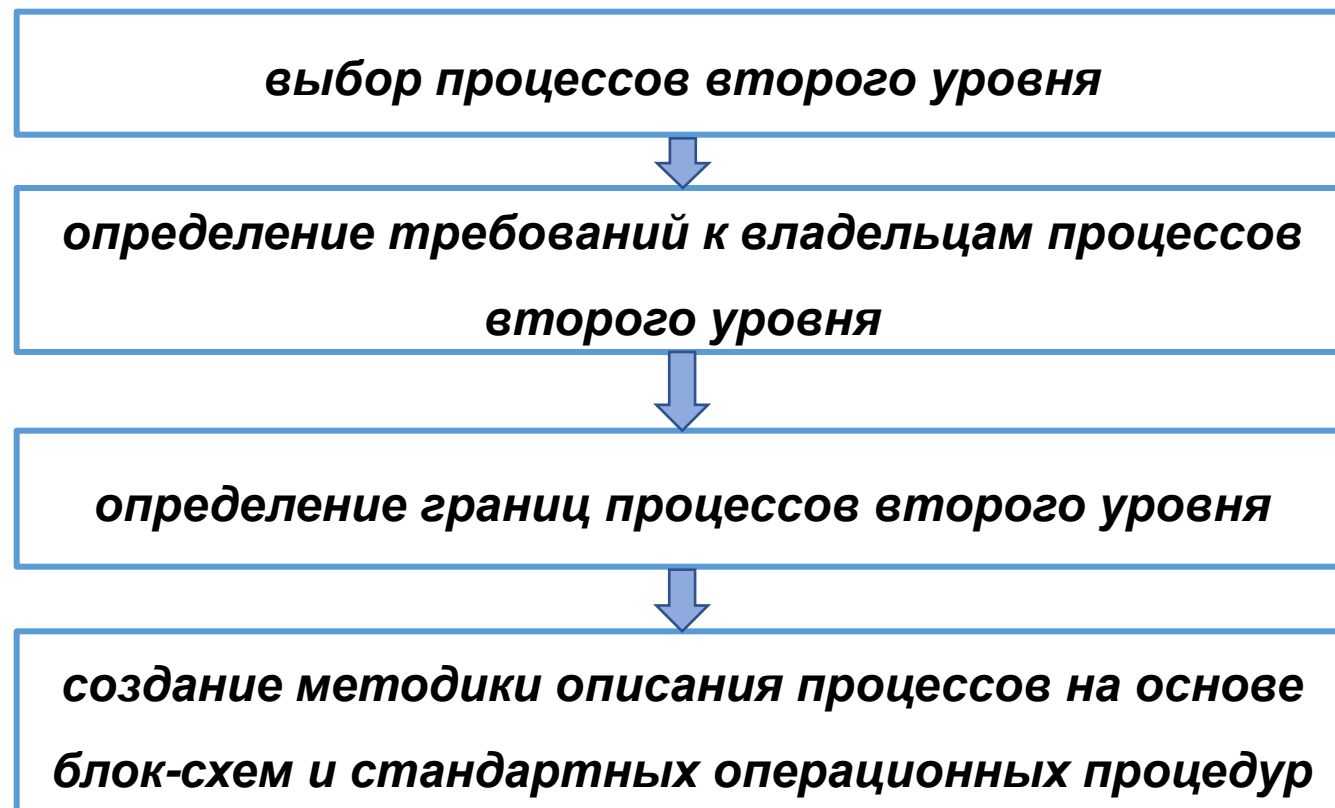
НОЯБРЬ 2020г.

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАО «АЗОТ»

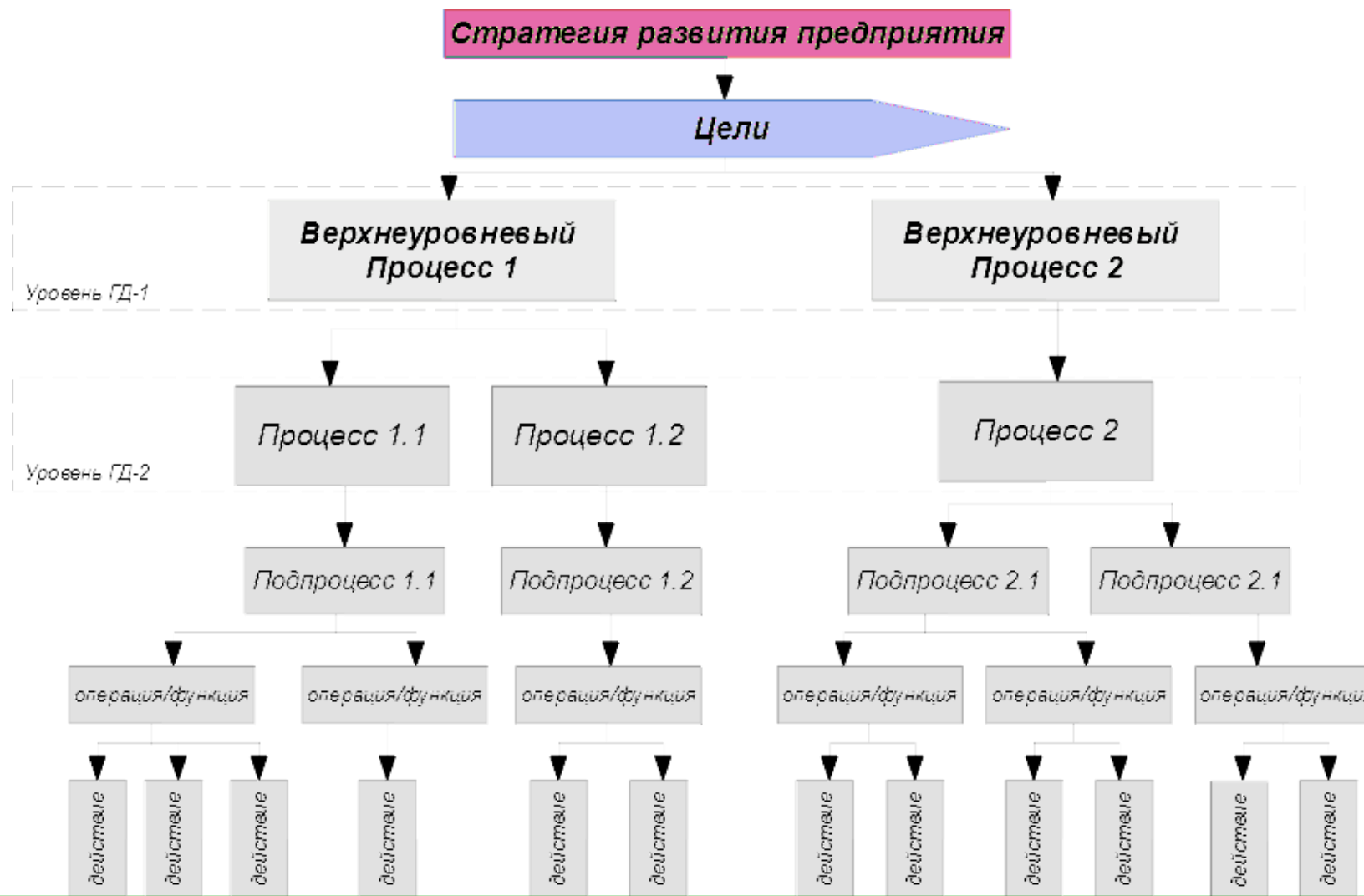
- **Расширение зоны системы менеджмента качества на основе декомпозиции процессов**
- **Актуализация методики мониторинга процессов**
- **Совершенствование IT-сопровождения системы менеджмента качества**
- **Оценка экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию процессного управления**

Расширение зоны СМК на основе декомпозиции процессов

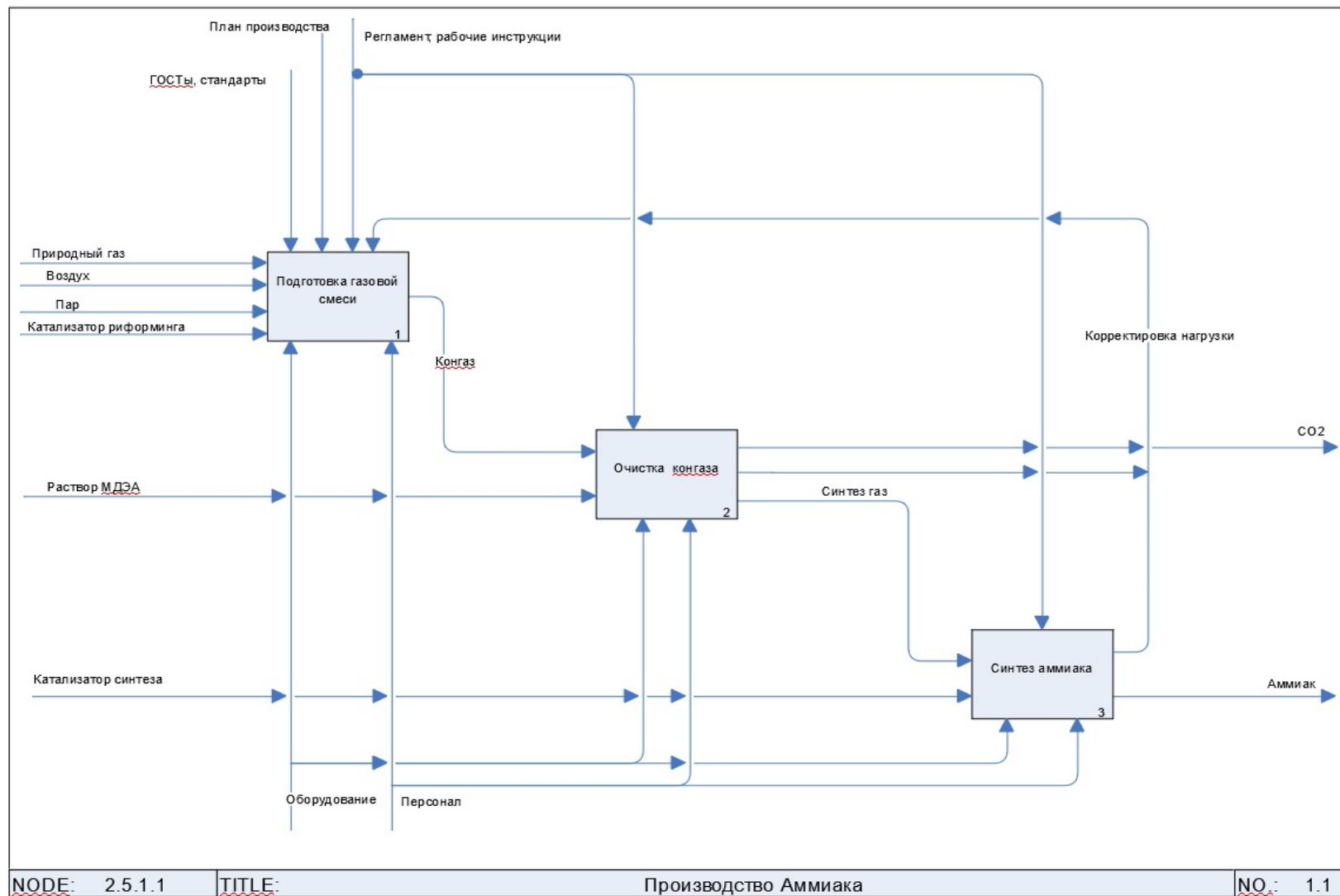
Последовательность управленческих действий:




Предлагаемые уровни процессов



Пример декомпозиции процесса второго уровня






Кемеровское акционерное общество


Цех Карбамид
Стандартная операционная процедура
Пуск насоса G 907 S
 Памятка по рабочему месту машиниста н/у 5 разряда

УТВЕРЖДАЮ:
 Начальника цеха Карбамид
 Павлычев А.А.

Общее время выполнения операции	Инструменты, материалы и приспособления:	СИЗ:		СОП 5044-	Лист 1
Влияние операции:	качество				

1 Начальник смены дает указания электрику разобрать схему на электродвигатель насоса.
 После того как схему разобрали совместно с слесарем провернуть за полумуфту вал насоса и убедиться в его свободном вращении.
 Если вал не проворачивается, необходимо выполнить операцию промывки и прогрева корпуса насоса которая описана в п. 3 после чего проверить вал насоса. После того как вал провернули, сообщить начальнику смены, что схему на электродвигатель можно собирать.
Проверить уровни масла в подшипниках.

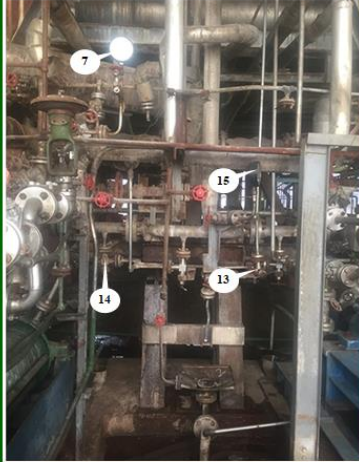
2 Проверить подачу пара на обогрев предохранительных клапанов SV 959 S; SV 934 S и линии сброса после предохранительных клапанов. Вентили (5), (5₁), (6), (6₁) должны быть открыты.
 Проверить наличие промывного конденсата в коллекторе промывки (20 кгс/см²); определиться по манометру (7) P ≥ 18 кгс/см².



3 Открыть дренажные вентили (8₁), (8₂) с корпуса насоса и подать конденсат от насоса G 917 A/S на разогрев корпуса насоса, для этого открыть общий вентиль подачи конденсата (9) и вентили (10₁), (10₂), (16₁), (16₂).
 Разогрев производить до температуры ≈ 50°C.
 Температуру определить на ощупь.



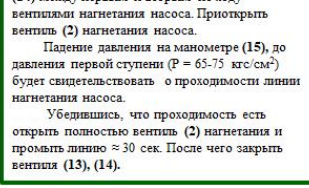
4 При открытом общем вентиле (9) конденсат от G 917 A/S параллельно с корпусом насоса прогревает торцевые уплотнения. При этом необходимо приоткрыть (10₁), (10₂), и чуть сдвинуть (16₁), (16₂).



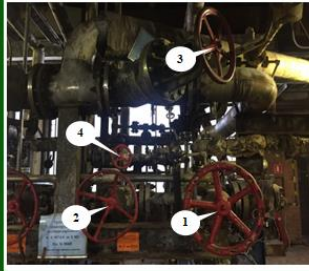
5 Подать оборотную воду на охлаждение подшипников для чего открыть вентили (12₁), (12₂), (12₃), (12₄). Контролировать проток воды через смотровые фонари.



6 Проверить проходимость по линии нагнетания насоса, для этого открыть общий вентиль (13) подачи конденсата промывки среднего давления (90 – 130 кгс/см²) и вентиль (14) между первым и вторым по ходу вентилями нагнетания насоса. Приоткрыть вентиль (2) нагнетания насоса.
 Падение давления на манометре (15), до давления первой ступени (P = 65-75 кгс/см²) будет свидетельствовать о проходимости линии нагнетания насоса.
 Убедившись, что проходимость есть открыть полностью вентиль (2) нагнетания и промывать линию ≈ 30 сек. После чего закрыть вентили (13), (14).




7 Проверить на проходимость и промывать в течение ≈ 30 сек. линию разгрузки насоса в конденсатор E 904. Для этого необходимо закрыть дренажные вентили (8₁) и (8₂) с корпуса насоса, набрать давление в насосе 15 кгс/см². Давление регулировать вентилями (10₁), (10₂) подачи конденсата от G917 A/S. После этого приоткрыть вентиль (4) на линии разгрузки насоса.
 Падение давления на насосе до давления в аппарате E 904 (P = 11-13 кгс/см²) будет свидетельствовать о проходимости по линии разгрузки. После того как линия промоется закрыть вентиль (4) на линии разгрузки.
В процессе выполнения операций не допускать рост давления больше 16 кгс/см² так как предохранительный клапан на всасе насоса оттарирован на P=16 кгс/см²



8 Проверить на проходимость линию всаса насоса, по аналогии с п. 7 набрать давление в насосе и приоткрыть вентиль (3) на всасе.
 Падение давления на насосе до давления II ступени (P = 11-13 кгс/см²) будет свидетельствовать о проходимости линии всаса. Убедившись, что проходимость есть открыть полностью вентиль (3) на всасе. После этого закрыть вентили (16₁), (16₂).
Вентили (9), (10₁), (10₂) при пуске должны быть чуть приоткрыты, для промывки торцевых уплотнений.

9 Открыть вентиль (4) на линии разгрузки насоса. Сообщить начальнику смены о готовности насоса к пуску.

10 Прикрывая вентиль на нагнетании работающего насоса G 907 A «посадить» его на вентиль. В присутствии начальника смены по согласованию с оператором включить в работу насос G 907 S, нажатием кнопки (ПУСК).



11

Актуализация методики мониторинга процессов

- проведение организационно-управленческих мероприятий для обеспечения связи процессов;**
- разработка подхода к профилактике критических отклонений и рисков;**
- применение двух групп оценочных критериев – показателей результативности и показателей эффективности процессов;**
- включение в систему показателей мониторинга индикаторов процесса входного контроля**

Основная цель – осуществлять программную поддержку процессного управления на предприятии



ELMA BPM (система управления бизнес процессами) позволяет автоматизировать выполнение и поддержание бизнес-процессов на всех стадиях цикла Деминга.

Оценка экономической и социальной эффективности

Экономический эффект выбранных рекомендаций:

-Прямой

-Косвенный

Предлагаемое мероприятие	Сфера формирования экономического эффекта	Форма экономического эффекта	Сумма экономического эффекта, руб.
Расширение зоны СМК за счет включения в процессную модель процессов второго и третьего уровней	<ul style="list-style-type: none"> – уровень управляемости процессов; – уровень производительности труда управленческого персонала; – сокращение коммерческих расходов 	Прирост прибыли за счет роста объема реализации продукции	405 796
Актуализация методики осуществления мониторинга процессов	Совершенствование управление процессами	Прирост прибыли за счет роста объема реализации продукции	70 100
Актуализация компетенций участников процессов в области процессного управления.	Совершенствование управление процессами	Сокращение (экономия) управленческих расходов	119 639
ИТОГО сводный экономический эффект			595 535

Сфера формирования социального эффекта	Вид социального эффекта	Форма проявления эффекта
Руководство компании	Повышение квалификации управленческого персонала	<ul style="list-style-type: none"> - повышение квалификации управленческого персонала, освоившего подходы к выполнению декомпозиции процессов и их оценке; - повышение квалификации управленческого персонала, освоившего новые методики мониторинга; - повышение квалификации управленческого персонала, освоившего новые технологии по управлению процессами второго уровня; - повышение квалификации управленческого персонала, освоившего методов новые управленческие компетенции применения методов информационной поддержки управления процессами на предприятии.

Сфера формирования социального эффекта	Вид социального эффекта	Форма проявления эффекта
Персонал компании, участвующий в реализации программы декомпозиции процессов	<ul style="list-style-type: none"> - повышение удовлетворенности трудом за счет реализации чувства сопричастности к решению ключевых задач предприятия; - повышение активности сотрудников; - рост лояльности персонала к предприятию 	Улучшение социально-психологического климата на предприятии
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение имиджа предприятия; - Закрепление репутации надежного поставщика качественной продукции 	Усиление конкурентной позиции компании на целевом сегменте рынка

АЗОТ

Тема:

«Разработка рекомендаций по совершенствованию процессного управления в организации»

- Докладчики:
- *Жаворонков Егор Васильевич*
- *Вяткин Константин Владимирович*
- *Горбачев Сергей Николаевич*