

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование системы корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри

УДК 005.521

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Костарева Юлия Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа ЗАМ5А	ФИО Костаревой Юлии Александровне
-----------------	--------------------------------------

Тема работы:

Формирование системы корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	
----------------------------	--

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект проектирования – разработка системы корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри для сотрудников отдела управления эффективностью для ООО «Томскнефтехим».

Исходные данные:

- существующую инструменты методологии Хосин Канри;
- нормативные документы компании;
- отечественные практики применения методологии Хосин Канри.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ литературных источников по проблеме ВКР. 2. Изучение нормативно-методической базы предприятия ООО «Томскнефтехим», касающихся деятельности отдела управления эффективностью. 3. Изучение и анализ применения методологии Хосин Канри российскими предприятиями. 4. Изучение специфики к реализации принципов Хосин Канри. 5. Разработка системы корпоративного управления для сотрудников отдела управления эффективностью для ООО «Томскнефтехим».
--	---

<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Презентация Power Point 12 слайдов</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Английская часть	Гаспарян Гаянэ Арамаисовна

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические аспекты методологии Хосин Канри при развертывании корпоративной политики предприятия

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Костарева Юлия Александровна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 92 страницы, 22 рисунка, 11 таблиц, 39 использованных источников, 9 приложений.

Ключевые слова: Хосин Канри, корпоративная политика, декомпозиция целей, X-матрица, управление эффективностью.

Объектом исследования являются документы ООО «Томскнефтехим».

Цель работы – разработка концептуального алгоритма развертывания корпоративной политики предприятия на основе методологии Хосин Канри.

В процессе исследования проводились:

- изучение принципов методологии Хосин Канри;
- анализ опыта российских предприятий в применении концепции;
- изучение внутренней документации отдела управления эффективностью;
- формирование системы корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри.

В результате исследования описан и апробирован алгоритм развертывания корпоративной политики на основе методологии Хосин Канри для российских предприятий (на примере ООО «Томскнефтехим»).

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Office Word 2007.

Степень внедрения: документы разработаны и приняты к рассмотрению руководством ООО «Томскнефтехим».

Область применения: средние и крупные организации любой отрасли.

Экономическая эффективность/ значимость работы: научный анализ доведен до конкретных рекомендаций, которые могут быть применены на российских предприятиях, что позволит руководству компании показать работникам насколько весомый вклад приносит работа каждого из них.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе приведены следующие термины с соответствующими определениями:

SMART-критерии: принцип, по которому цели должны быть: конкретными, измеримыми, достижимыми, ориентированными на результат, ограниченными по времени.

бизнес-процесс: совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

рейтинг: система оценки и сопоставления должностей, по которой определяется уровень должности.

карта потока создания ценности: схема, отображающая каждый этап движения потоков материалов и информации, нужных для того, чтобы выполнить заказ потребителя.

корпоративная политика: сборник документально зафиксированных руководящих принципов и подходов, которым должны следовать руководители, должностные лица и сотрудники предприятия.

матрица приоритетов: инструмент, позволяющий при развертывании стратегии ориентироваться на наиболее приоритетные и потенциально значимые возможности.

матрица развертывания целей: документ, связывающий многочисленные матрицы командных планов в единый масштабный план, направленный на реализацию стратегии в рамках подхода Хосин Канри.

«поймай мяч»: процесс, с помощью которого, тактические и оперативные команды разрабатывают годовой план и передают его всем командам в организации.

президентская диагностика: инструмент развертывания политики применяется для анализа организационного соответствия, которое осуществляет президент компании.

реинжиниринг: фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений.

стандартизированная работа: набор определенных процедур, устанавливающих применение оптимальных методов работы и последовательность действий для каждого работника.

стейкхолдеры: человек, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней.

цикл PDCA: («Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка) циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством. Также имеет название Цикл Деминга.

Хосин Канри (Hoshin Kanri): метод развертывания стратегических целей внутри компании.

Обозначения и сокращения

LTIFR (Lost time injury frequency rate) — коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности;

Минхимпром -Министерство химической промышленности;

РЖД – российские железные дороги;

СМК – система менеджмента качества;

СовАсК - Советская ассоциация качества организация;

НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

ПНГ - попутный нефтяной газ;

ЯНАО - Ямало-Ненецкий автономный округ;

КПЭ – ключевые показатели эффективности;

СУЭ – система управления эффективностью;

АР – административный руководитель;

ОУЭ – отдел управления эффективностью;

ПСС – производственная система Сибура.

Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические аспекты методологии Хосин Канри при развертывании корпоративной политики предприятия.....	15
1.1 Корпоративная политика предприятия: сущность, содержание и принципы реализации	15
1.1.1 Эволюция понятия корпоративная политика.....	15
1.1.2 Понятие корпоративная политика.....	17
1.1.3 Основные требования, предъявляемые к корпоративной политике предприятия	19
1.2 Основные элементы корпоративной политики предприятия.....	20
1.2.1 Направления корпоративной политики предприятия	20
1.2.2 Взаимосвязь целей корпоративной политики и уровней работников предприятия	24
1.3 Основы методологии Хосин Канри при развертывании корпоративной политики предприятия.....	26
1.3.1 Теоретические основы развертывания политики предприятия	26
1.3.2 Инструменты развертывания корпоративной политики.....	30
1.3.3 Процесс формирования Хосин Канри.....	36
2 Анализ деятельности ООО «Томскнефтехим»	42
2.1 Общие сведения ООО «Томскнефтехим»	42
2.1.1 История развития предприятия	42
2.1.2 Основной вид деятельности.....	45
2.2 Объем и ассортимент товаров, работ, услуг	47
2.3 Деятельность отдела управления эффективностью	50
3 Формирование Хосин Канри на ООО «Томскнефтехим»	57
3.1 Описание основных направлений развития	57
3.2 Разработка X-матриц для предприятия.....	60
3.2.1 Разработка и анализ X-матрицы ПАО «Сибур Холдинг»	61
3.2.2 Разработка и анализ X-матрицы ООО «Томскнефтехим».....	65

3.2.3 Разработка и анализ X-матрицы для ОУЭ.....	68
3.2.4 Разработка и анализ X-матрицы для начальника ОУЭ.....	71
3.3 Мониторинг разработанной системы корпоративного управления.....	73
4 Социальная ответственность.....	78
4.1 Определение стейкхолдеров предприятия.....	78
4.2 Определение структуры программы КСО.....	79
4.3 Оценка эффективности программ.....	83
Заключение.....	85
Список публикаций магистранта.....	88
Список использованных источников.....	89
Приложение А Theoretical aspects of the methodology Hoshin Kanri.....	93
Приложение Б Организационная структура ООО «Томскнефтехим».....	108
Приложение В Политика интегрированной системы менеджмента предприятий ПАО «Сибур Холдинг».....	109
Приложение Г Система менеджмента профессионального здоровья и безопасности ПАО «Сибур Холдинг».....	110
Приложение Д Система менеджмента качества ПАО «Сибур Холдинг».....	111
Приложение Е Система экологического менеджмента ПАО «Сибур Холдинг».....	112
Приложение Ж Система энергоменеджмента ПАО «Сибур Холдинг».....	113
Приложение З Дорожная карта проведения внеочередной оценки работников ОУЭ ООО «Томскнефтехим».....	114
Приложение И Оценка индивидуальных целей работников ОУЭ ООО «Томскнефтехим».....	115

Введение

Сегодня никого не удивишь таким понятием, как корпоративная политика. Но мало кто знает о взаимосвязи корпоративной политики и бережливого производства. Формирование корпоративной политики предприятия на основе бережливого производства является эффективным и малозатратным способом.

Корпоративная политика предприятия – это образец поведенческих норм заложенных топ - менеджментом для успешного функционирования предприятия. Бережливое производство - это концепция современного менеджмента, направленная на улучшение деятельности предприятия, устраняя существующие проблемы на предприятии с привлечением всех сотрудников. Таким образом, можно сформулировать следующее определение корпоративной политики в контексте бережливого производства – это обучение людей компании посредством методов и инструментов бережливого производства для непрерывного совершенствования процесса управления стратегией компании, путем направления ресурсов на те цели, которые являются приоритетными для бизнеса. Такой метод получил название «Хосин Канри». Он посвящен вопросам формирования и развертывания корпоративной политики на основе бережливого производства.

В России сегодня существует очень мало реальных стратегий и планов развития, именно стратегий, а не документа, разработанного чтобы был. Еще меньше предприятий, которые их более или менее успешно реализуют. Тем, кому удалось, и разработать стратегию, и реализовать ее, совсем единицы. Основной причиной, почему стратегия не работает – это не видение четкого будущего предприятия, к чему оно стремится, и непонимание, как этого добиться.

Все компании сталкиваются с вопросом, как стратегию, разработанную на высшем уровне, донести до каждого сотрудника, чтобы он был вовлечен в процесс изменений. Все хотят разного, и из-за этого возникают разногласия,

что мешает успешному функционированию предприятия. Развертывание корпоративной политики на все организационные уровни является самым трудоемким и главным этапом в стратегическом планировании. Изучение метода Хосин Канри является актуальным, он позволяет учитывать мнения сотрудников всех уровней компании при разработке стратегии.

Дэвид Паккард (David Packard) еще в 1940-х гг. описывал применения системы *managing by policy*, или система MBP, который, может быть переведен как «управление на основе или с помощью выработанной политики».

Коллинз и Поррас назвали принцип непрерывного совершенствования важнейшим инструментом деятельности компаний, умеющих гибко приспосабливаться к постоянно меняющейся обстановке.

Генри Минцберг в своей книге «*The Rise and Fall of Strategic Planning*» («Взлеты и падения стратегического планирования») в подробностях описал слабые стороны традиционного планирования, сделав вывод, что проблемы планирования обычно возникают из-за отсутствия горизонтальных и вертикальных связей в организации [1].

Идея цикличности, отметил он, отражает ту мысль, что основой успешного развития предприятия является постоянная оценка практики управления, совмещенная с готовностью менеджеров поддерживать оригинальные идеи и отказываться от неудачного опыта.

Э. Деминг первым назвал цикл PDCA циклом Шухарта - в честь своего наставника и учителя. Э. Деминг пропагандировал использование этого цикла в качестве основного способа достижения непрерывного улучшения процессов[2].

Дж. Джуран является автором концепции AQI (Annual Quality Improvement) – концепции ежегодного улучшения качества. Улучшение качества, считает Джуран, – это превышение уже достигнутых результатов работы, связанное со стремлением человека установить новый рекорд. В философии менеджмента непрерывное улучшение подразумевает, что на смену политике стабильности приходит политика изменений [3].

Результатом пропагандистских усилий Питера Ф. Друкера стало включение раздела «Политика и планирование» в контрольные листы, применявшиеся при оценке соискателей премии Деминга. Планирование Хосин — логическое продолжение управления по целям (management by objectives, MBO), представленного в 1954 г. Питером Друкером в его классической книге «The Practice of Management» («Практика менеджмента»). Планирование Хосин укрепляет сильные стороны MBO и избегает его слабостей [4].

Идеи Друкера оказали сильное влияние на развитие управленческой мысли. Технология Хосин Канри была создана в компании Bridgestone, руководители отделения корпорации Hewlett-Packard (HP) внедрили на предприятиях YHP системы hoshin kanri как составную часть подготовки к конкурсу за обладание премией Деминга. Пример HP был подхвачен многими другими ведущими американскими компаниями, в том числе такими, как Proctor & Gamble, Ford, Xerox, Florida Power & Light, сегодня эффективно используется в Toyota, Boeing, Ikea и других компаниях.

В России работы по Хосин Канри начали появляться относительно недавно. В 2008 году была переведена и опубликована на русском языке книга Томаса Джексона «Хосин Канри: как заставить стратегию работать», в которой содержится подробное описание концепции Хосин Канри. Книга уже получившая общее признание в США, по сути, стала первым в России практическим пособием по внедрению Хосин Канри.

Данной методологией воспользовались российские компании такие как ЗАО «Трансмашхолдинг», ОАО «КамАЗ, Госкорпорация «Росатом», АО «Русские краски».

Вместе с тем, несмотря на огромное число научных статей, проблема практического внедрения методологии Хосин Канри на предприятиях остается по существу нерешенной.

Целью работы является разработка концептуального алгоритма развертывания корпоративной политики предприятия на основе методологии Хосин Канри.

Для осуществления поставленной цели в процессе выполнения ВКР возникли следующие задачи:

- 1) Раскрыть понятие корпоративной политики предприятия;
- 2) Изучить теоретико-методические аспекты внедрения методологии Хосин Канри на российских предприятиях;
- 3) Описать и апробировать алгоритм развертывания корпоративной политики на основе методологии Хосин Канри для российских предприятий (на примере ООО «Томскнефтехим»);
- 4) Сформировать рекомендации по мониторингу разработанной системы управления.

Объектом исследования является методы и способы корпоративного управления на ООО «Томскнефтехим». **Предметом исследования** выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе корпоративного управления предприятием.

Методы исследования: анализ информационных источников, внутренней документации предприятия, интервьюирование сотрудников, методы визуализации данных.

Научная новизна:

- 1) Выявлены и описаны ключевые требования к разработке корпоративной политике;
- 2) Доказана взаимосвязь целей корпоративной политики и работников предприятия с учетом уровней управления;
- 3) Уточнен и апробирован алгоритм развертывания корпоративной политики для российских предприятий на основе методологии Хосин Канри;
- 4) Предложены основные принципы заполнения X-матрицы.

Практическое значение диссертации состоит в том, что научный анализ доведен до конкретных рекомендаций, которые могут быть использованы при использовании японского опыта на российских предприятиях.

Результаты диссертационного исследования нашли отражение в статье, опубликованной в научном сборнике XII Всероссийская научно-практическая конференция «Экономические науки и прикладные исследования» (17-21 ноября 2015 г.), а также представленных на III Международной научно-практической конференции «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы» (23-24 марта 2017г.).

Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе формирования и реализации корпоративного управления на предприятии ООО «Томскнефтехим».

1 Теоретические аспекты методологии Хосин Канри при развертывании корпоративной политики предприятия

1.1 Корпоративная политика предприятия: сущность, содержание и принципы реализации

1.1.1 Эволюция понятия корпоративная политика

Все больше компаний заинтересовано в разработке корпоративной политики. Единых правил формирования и реализации, которой сегодня не существует. Каждое предприятие вынуждено самостоятельно разрабатывать подходы к описанию ее основных положений и реализации. Что приводит либо к успеху, либо к провалу. Поэтому изучение основных требований является актуальным, благодаря корпоративной политике, руководители и сотрудники компании будут иметь четкие ориентиры, как в ходе текущей деятельности, так и при решении каких-то нестандартных задач.

Залогом эффективной деятельности большинства современных предприятий является сокращение издержек, связанных с обслуживанием клиентов, гибкого и оперативного взаимодействия с поставщиками, а также внутренним документооборотом предприятия. Подобные задачи, как правило, решаются двумя взаимодополняющими путями - внедрением на предприятии информационной системы автоматизации и разработкой новой корпоративной политики.

Вопросы, имеющие прямое отношение к корпоративной политике предприятия и предпринимательству, начали обсуждаться уже в начале века с появлением работ Ф.Тейлора "Научный менеджмент" (1916 г.) и А.Файоля "Промышленная и общая администрация" (1916 г.).

Анализируя данные работы, можно сделать вывод, что основу составляет вопрос о том, что обеспечивает предприятию стабильный успех, и каким образом он, может быть, достигнут с помощью политики предприятия[5]. В таблице 1 представлены понятия политики предприятия в разные периоды времени.

Таблица 1 – Эволюция понятия «политика предприятия» [6]

№ п/п	Период	Представитель	Понятие политики предприятия
1.	Ранний этап 50-х годов	Х. Ульрих	Решения, определяющие судьбу предприятия: что и каким образом предприятие должно производить и организовывать производственный процесс.
		К. Зандиг	Должна касаться общесистемных и основополагающих решений. В центре внимания находится не только роль собственника и генерального директора, но и более широкий круг управленческих проблем.
2.	60-е годы: становление политики предприятия как теоретической дисциплины	В. Мюллер	Система четко сформулированных, независимых от времени принципов, под влиянием которых функционирует предприятие. Рабочая политика – определяет способы и направления потенциала предприятия; 1) Потенциальная политика – отражает способ сохранения и преумножения потенциала предприятия; 2) Стиль управления – каким образом происходит привлечение персонала к решению поставленных целей и задач.
		В. Хиль	Включает предназначение предприятия, автономные фирменные цели, принципы поведения по отношению к группам интересов и управленческие концепции.
3.	70-е года	-	Эти годы характеризуются усилиями по созданию интегрированных, системных управленческих моделей, в которых политика предприятия нашла самостоятельное место.
4.	Развитие теории политики предприятия в 80-е годы	Э. Браухлин	Должна ориентироваться на экологию или проблемы «третьего мира».
		П. Гомес	Рассматривал повышение стоимости в качестве меры эффективности политики предприятия.
5.	90-е года	В. Хиль	Должна быть направлена на обеспечение легитимности и автономности его деятельности. При этом отношения с внешними и внутренними группами интересов должны строиться так, чтобы сохранить их заинтересованность в успехе предприятия и не лишить его критически важных ресурсов.

Сегодня политика предприятия — это совокупность принципов, используемых менеджментом организации при управлении работой предприятия. В соответствии, с которыми система ведет себя в целом, и по которым действуют люди, входящие в эту систему [6].

1.1.2 Понятие корпоративная политика

Корпоративная политика предприятия (Corporate Policy) – это сборник документально зафиксированных руководящих принципов и подходов, из которых должны исходить и которым должны следовать руководители, должностные лица и сотрудники предприятия. Четко и ясно сформулированные принципы и подходы корпоративной политики могут служить эффективным инструментом как управления предприятием, так и его развития.

Эти принципы призваны:

- 1) Служить основой для разработки и внедрения системы мер внутреннего контроля;
- 2) Дать ориентиры для осуществления текущей деятельности предприятия;
- 3) Установить критерии принятия решений по вопросам учета, контроля, отчетности;
- 4) Обозначить рамки должного поведения служащих предприятия [7].

Разработка новой корпоративной политики является одним из ключевых этапов в процессе функционирования предприятия. Этот этап позволяет повысить общую эффективность деятельности предприятия путем снижения издержек.

Собственно сама разработка новой корпоративной политики состоит из двух частей: разработки корпоративных стандартов и реинжиниринга существующих на предприятии бизнес-процессов.

Разработка новой корпоративной политики может быть представлена тремя уровнями, которые позволят увидеть в какой последовательности

необходимо организовать процесс. Первый уровень - это разработка корпоративных стандартов или трансформация имеющихся; второй уровень - это комплекс мероприятий по обеспечению реинжиниринга бизнес-процессов, третий уровень - это повышение эффективности работы предприятия за счет достигнутых на первых двух уровнях результатов (рисунок 1) [8].



Рисунок 1 - Уровни разработки корпоративной политики

Рассмотрим в таблице 2 перечень корпоративных стандартов, являющийся необходимым для практически любого предприятия:

Таблица 2 – Перечень корпоративных стандартов[8]

№ п/п	Наименования стандарта	Описание
1.	Организационно-штатная структура предприятия	Регламентирует штатную структуру предприятия, штатное расписание, должностные обязанности и т.д.
2.	Бухгалтерские стандарты	Регламентируют весь бухгалтерский документооборот, включая общий план счетов для всех сотрудников, типовой перечень хозяйственных операций, структуру аналитического учета, принципы консолидации данных, корпоративные принципы бюджетного управления и финансового анализа.
3.	Классификатор продукции и иных товарно-материальных ценностей	Соотносит выпускаемую продукцию (оказываемые услуги) определенной внутрикорпоративной номенклатуре.
4.	Классификатор клиентов и партнеров	Создается с учетом целей анализа товарных и финансовых потоков.
5.	Стандарты процедур основных функциональных операций	Регламентирует проведение особо критичных для бизнеса операций, таких, как продажа, закупка, складирование и внутреннее перемещение, и других.
6.	Стандарты принятия решений и разрешения противоречий	Регламентируют должностные отношения, порядок принятия решений на всех уровнях предприятия.

Вторым уровнем разработки новой корпоративной политики является реинжиниринг существующих бизнес-процессов, чем достигается повышение удовлетворенности клиентов и поставщиков, обеспечения качества и сокращения издержек. Для обеспечения решения задач реинжиниринга бизнес-процессов проводится комплекс мероприятий по обеспечению оптимизации работ и функций на всех уровнях предприятия. Целесообразным является определение и отказ от несущественных целей предприятия, то есть от целей, не соответствующих стратегии его развития, а также снижения издержек, оптимизируя бизнес-процессы по максимальному числу критериев.

Принятие корпоративных стандартов в целом благоприятно отразится на повышении удовлетворенности клиентов и поставщиков, а также позволит добиться улучшения качества поставляемых товаров (услуг). Что же касается сокращения издержек, то в случае принятия корпоративных стандартов они автоматически будут сокращены за счет введения на предприятии формализованного документооборота. Проведение реинжиниринга бизнес-процессов также позволит добиться снижения издержек на уровне целей [8].

1.1.3 Основные требования, предъявляемые к корпоративной политике предприятия

Очень часто создание политики осуществляется для виду, что она есть. Например, для того чтобы пройти сертификацию или создать себе репутацию для привлечения клиентов и поставщиков. В итоге вместо эффективного инструмента управления компанией получается заброшенный документ. Все может быть совершенно по-другому. Правильно разработанная и внедренная корпоративная политика может стать хорошим инструментом, помогающим как в управлении компанией, так и в ее развитии [9].

При разработке корпоративной политике должны быть учтены следующие требования:

- 1) Наличие четко сформулированных целей предприятия;

- 2) Учет внутренних и внешних факторов, влияющих на предприятие;
- 3) Учет особенностей самого предприятия;
- 4) Оформление в письменном виде, утвержденным руководителем предприятия;
- 5) Содержание небольшого количества действующих на практике принципов;
- б) Определение основного направления деятельности предприятия.

Мир не стоит на месте, и периодически происходят изменения самой компании, рынка на котором она работает, а также происходят изменения законодательства. В связи с этим, какие-то принципы корпоративной политики могут со временем утратить свою актуальность. В связи с этим важно периодически пересматривать корпоративную политику, для того чтобы дополнять ее новыми необходимыми принципами и исключать из нее неактуальные моменты. Это позволит обеспечить в любой момент времени четкие ориентиры понятных, как персоналу, так клиентам и партнерам, что будет благотворно сказываться на деятельности компании.

1.2 Основные элементы корпоративной политики предприятия

1.2.1 Направления корпоративной политики предприятия

Из общего понятия политики предприятия, рассмотренного более подробно в предыдущей главе работы, можно выделить следующие основные положения:

- 1) принципы деятельности, поведения, взаимодействия с внешней средой;
- 2) приоритеты, связанные с деятельностью предприятия;
- 3) целевые установки, определяющие желаемые достижения предприятия, ориентацию в окружающей среде;
- 4) механизм взаимодействия предприятия с экономическими агентами из внешней и внутренней среды [10].

Основные положения – это совокупность тесно связанных между собой правил, на них ориентирована корпоративная политика предприятия. Рассмотрим более подробно корпоративную политику как систему, включающую в себя не только элементы корпоративной политики, но и виды. Корпоративную политику предприятия можно разделить на внешнюю политику и внутреннюю политику.

Внутренняя корпоративная политика затрагивает процессы, происходящие внутри предприятия, регулирует деятельность конкретных подразделений. По признаку функциональных областей внутреннюю корпоративную политику можно разделить на маркетинговую политику, производственную политику, финансовую политику, кадровую политику и инновационную политику. Каждая включает подвиды политики, рисунок 2.

Внешняя корпоративная политика включает в себя процессы взаимодействия с внешней средой предприятия, рисунок 3[11].

Составляющие внешней корпоративной политики предприятия имеют разное толкование, и конкретного научного определения у них нет, определим, что включает каждый элемент в себя.

Политика взаимодействия с социальными группами и общественными организациями – это принципы взаимодействия, направленные на успешное функционирование высшего руководства и персонала предприятия с данным видом внешней среды.

Политика взаимодействия с государственными структурами, осуществляющими контроль и регулирующими деятельность предприятия – принципы и механизмы, которые устанавливает само предприятие для взаимодействия с государственными структурами.

Политика взаимоотношений с конкурентами и конкурентного поведения – принципы поведения предприятия в конкурентной борьбе, нацеленность на борьбу или же на ее избежание.

Политика взаимоотношений со стейкхолдерами – принципы поведения с партнерами, поставщиками и клиентами фирмы.

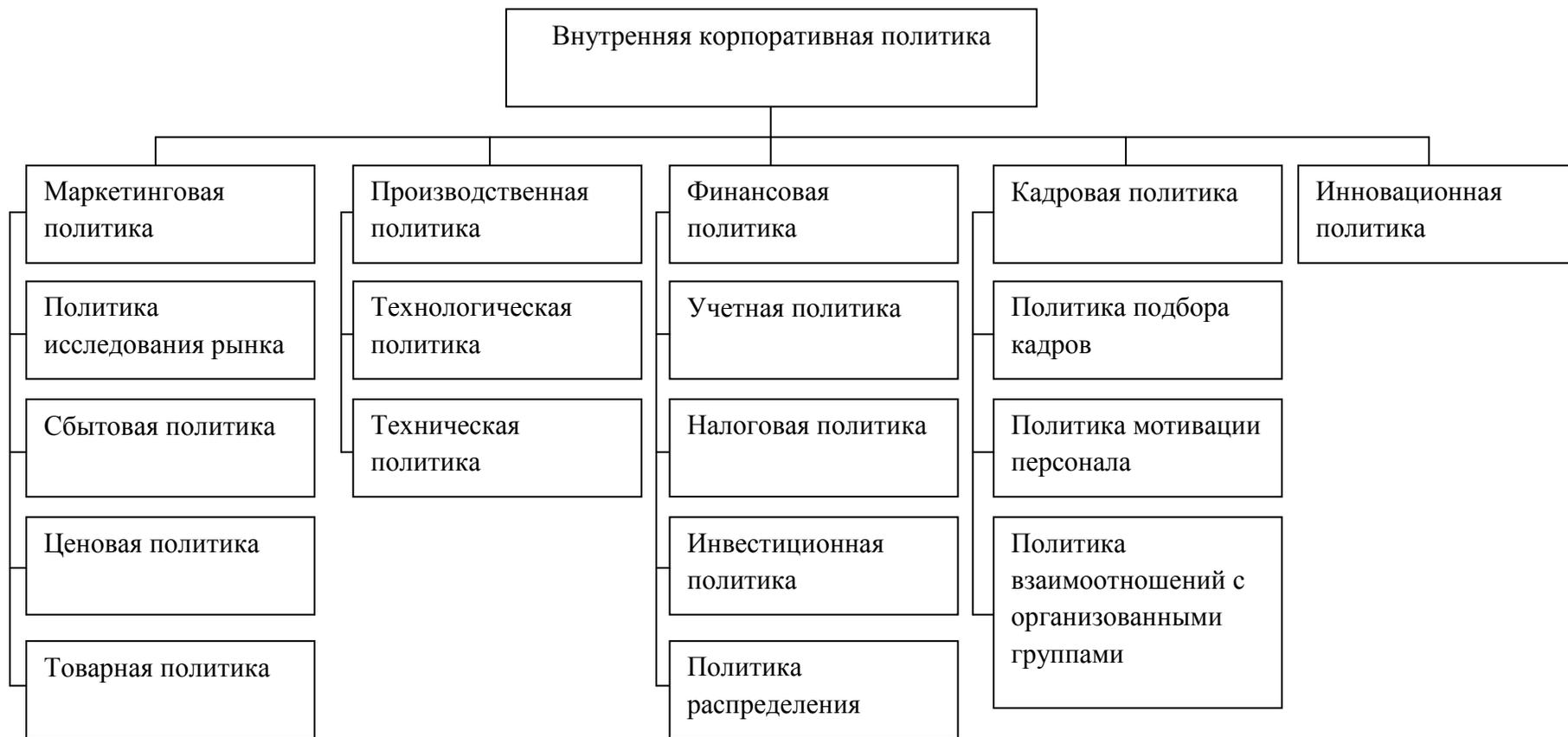


Рисунок 2 – Составляющие внутренней корпоративной политики предприятия [11]



Рисунок 3 – Составляющие внешней корпоративной политики предприятия [11]

Политика взаимодействия с бизнес-инфраструктурой – принципы взаимодействия с финансовыми институтами, страховыми организациями, биржами, средствами массовой информации, с теми, кто влияет на репутацию предприятия[10].

1.2.2 Взаимосвязь целей корпоративной политики и уровней работников предприятия

В любом предприятии есть иерархия работников, каждый из которых имеет свои цели и задачи, выполнение которых, влечет за собой успешное функционирование предприятия. Рассмотрим составляющие каждого уровня.

Первый уровень – это высший уровень, или по-другому топ-менеджеры предприятия. Самые главные управленцы, управляющие всем предприятием и принимающие решения, связанные с направлением деятельности предприятия. Большую часть своего времени они тратят на разработку стратегии предприятия, политики предприятия, осуществляют контакты со всеми органами власти, привлекают инвесторов, выбирают и расставляют управленцев низшего уровня, контролирует их работу, а также и другие виды деятельности, связанные с развитием бизнеса в целом.



Рисунок 4 – Иерархия работников предприятия

Второй уровень – это управленцы среднего звена. Они несут ответственность за задачи, связанные с реализацией принятых решений

высшим руководством. Осуществляют координацию функциональных подразделений и их работников, реагируют своевременно на возникшие проблемы, контролируют, чтобы они не появлялись, обеспечивают руководство необходимой информацией, разрабатывают системы производства и сбыта продукции.

Третий уровень – это сотрудники. К ним можно отнести управленцев низшего звена и непосредственно самих рабочих. Менеджеры низшего звена контролируют рабочих за правильностью выполнения работы, отвечают за использование, выделенных им ресурсов и материалов. Рабочие – это люди, которые выполняют работу, связанную с изменением сырья и материалов, используя предоставленное предприятием оборудование.

В соответствии с уровнем существуют свои цели, которые отражают чего хочет каждый уровень от корпоративной политики, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Взаимосвязь целей корпоративной политики и уровней работников предприятия

№ п/п	Заинтересованная группа	По отношению к уровню	Цели
1.	Топ-менеджмент	Цели предприятия в целом	1. Контроль выполнение целей в срок 2. Репутация надежной фирмы 3. Привлечение инвестиций 4. Взаимодействие с внешней средой
2.	Среднее звено	Цели подразделений Цели субподразделений	1. Контроль внутренней среды предприятия 2. Координирование деятельности функциональных подразделений 3. Управления сотрудниками
3.	Сотрудники	Цели рабочих мест	1. Четко поставленные задачи 2. Ответственные за поставленные задачи 3. Конкретные сроки выполнения 4. Вовлечь в работу 5. Повышение заинтересованности в достижении общей цели предприятия

Все уровни иерархии стремятся достичь разных целей, из-за этого корпоративная политика не работает. Донести до каждого работника

предприятия цели политики и вовлечь в достижение общих цели - это наиболее эффективным методом заставить стратегию работать. Данный метод называется Хосин Канри. Хосин Канри позволяет объединить желания всех уровней и достичь взаимопонимания между работниками, создать единую систему, работающую слажено. Рассмотрим более подробно это в следующей главе работы.

1.3 Основы методологии Хосин Канри при развертывании корпоративной политики предприятия

1.3.1 Теоретические основы развертывания политики предприятия

Основные недостатки руководства, которые раздражают сотрудников компании – неумение четко формулировать цели, нежелание слушать другие точки зрения и нежелание вникать в проблемы. Данный вывод сделан на основе исследования Кадрового портала HeadHunter, рисунок 5.

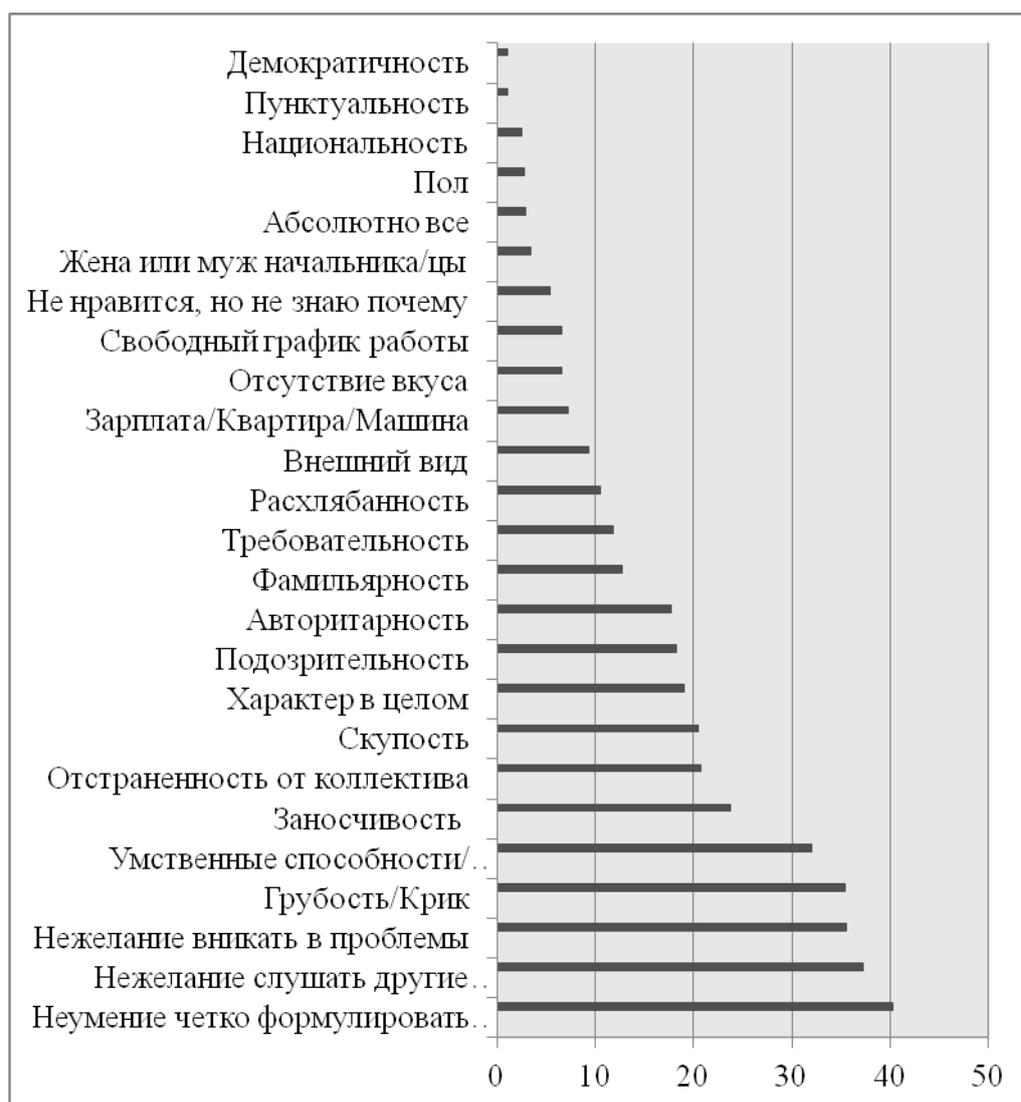


Рисунок 5 – Источник: hh.ru (опрос 2800 посетителей – сотрудников разных предприятий, со всех регионов РФ, 2016г)[16]

Многие компании терпят неудачу в реализации своих стратегических целей именно потому, что не смогли донести стратегию до каждого из своих сотрудников. Можно выделить следующие проблемы планирования:

- 1) Нереалистичные прогнозы или ожидания; процесс планирования слишком косный и не может приспособиться к изменяющимся условиям.
- 2) Цели ставятся произвольно, без четкой связи с потребностями, средствами или возможностями.
- 3) Слишком много целей, невозможно сосредоточиться.
- 4) Неверные цели.
- 5) Цели не соответствуют SMART-критериям.

6) Запланированная деятельность проверяется нерегулярно; отсутствует связь во времени.

7) Запланированная деятельность проверяется лишь для того, чтобы принимать карательные меры.

8) Планирование воспринимается как отдельное событие, а не постоянный процесс.

9) Планирование ведется при недостатке информации.

10) Отсутствует горизонтальная и вертикальная связь.

11) Нежелание управленческой команды критически взглянуть на слабые и сильные стороны [12].

Благодаря Hoshin Kanri можно избежать этих проблем.

Hoshin Kanri – это метод развертывания стратегических целей внутри компании. Другими словами, это процесс постановки целей от руководства компании до более мелкого операционного уровня.

«Hoshin» означает дословно «направление», «син» - стрелка, т.е. «компас». Вместе может переводиться как «корабль в беспокойном море следует заданным курсом».

«Kanri» - управление, менеджмент, забота о чем-то [14].

Идея развертывания политики заключается в необходимости понимания всеми работниками выбранного стратегического направления развития. Их участие в выборе практических действий, необходимых для достижения желаемых результатов [15].

Данный метод придумали японцы на основе идей американцев. Процесс Hoshin начался и развивался в Японии в 1960-е гг. на основе практик управления качеством в таких компаниях, как Toyota, Nippon Denso, Komatsu и Matsushita Bridgestone Tire. Сильное влияние на него оказали такие практики, как Цикл Планируй-Делай-Проверяй-Действуй Деминга, Управление по целям Питера Друкера, новая организационная концепция General Motors. Термин Hoshin Kanri стал широко приняться в Японии в середине 1970-х гг. К концу 1970-х гг. аккумулированный опыт привел к формализации принципов, и

первые книги на данную тему вышли в свет. Первый симпозиум по Hoshin был проведен в Японии в 1981г., и в 1988г. Ассоциация стандартов Японии опубликовала серию работ на тему практик Hoshin Kanri. В 1980-х гг., концепция распространилась в США. Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Florida Power & Light, Intel, и Xerox начали внедрять собственные версии данного метода.

Прежде всего, Хосин Канри это инструмент, связывающий макро и микро уровни организации. Хосин Канри помогает увидеть самый верхний уровень целей компании, работая на макроуровне, и в тоже время понимать возможности, творческий потенциал и проблемы микроуровня, находясь на самых высоких уровнях управления. С помощью процесса постановки целей достигается “движение в нужном направлении” всей организации, уменьшение потерь от несущественных или вообще ненужных действий, рисунок 6 [13].

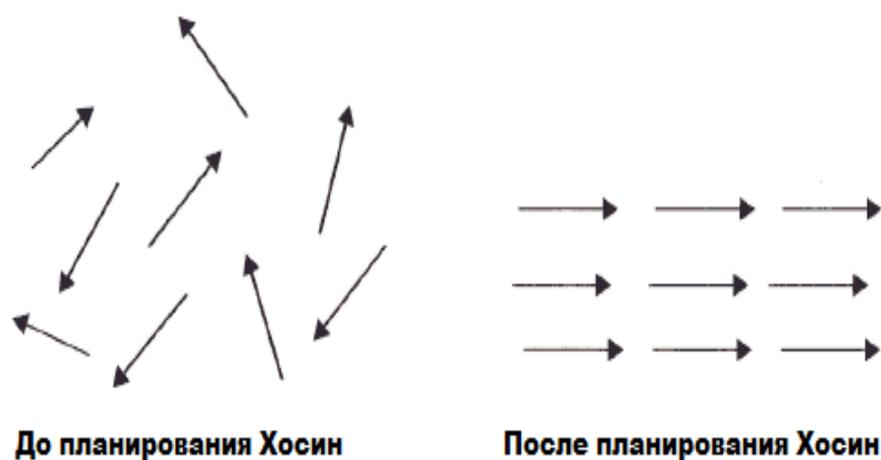


Рисунок 6 – Деятельность предприятия до и после планирования Хосин

Развертывание политики позволяет сфокусироваться на разделяемых целях и приоритетах, согласовать цели и приоритеты среди всех сотрудников, вовлечь каждого сотрудника в достижение целей и следование приоритетам, согласовать роль и ответственность каждого члена команды в достижении разделяемых целей.

1.3.2 Инструменты развертывания корпоративной политики

Хосин Канри построено в соответствии с циклом PDCA (Планируй — Делай — Проверь — Воздействуй) и имеет следующие шаги при выполнении, рисунок 7 [17].

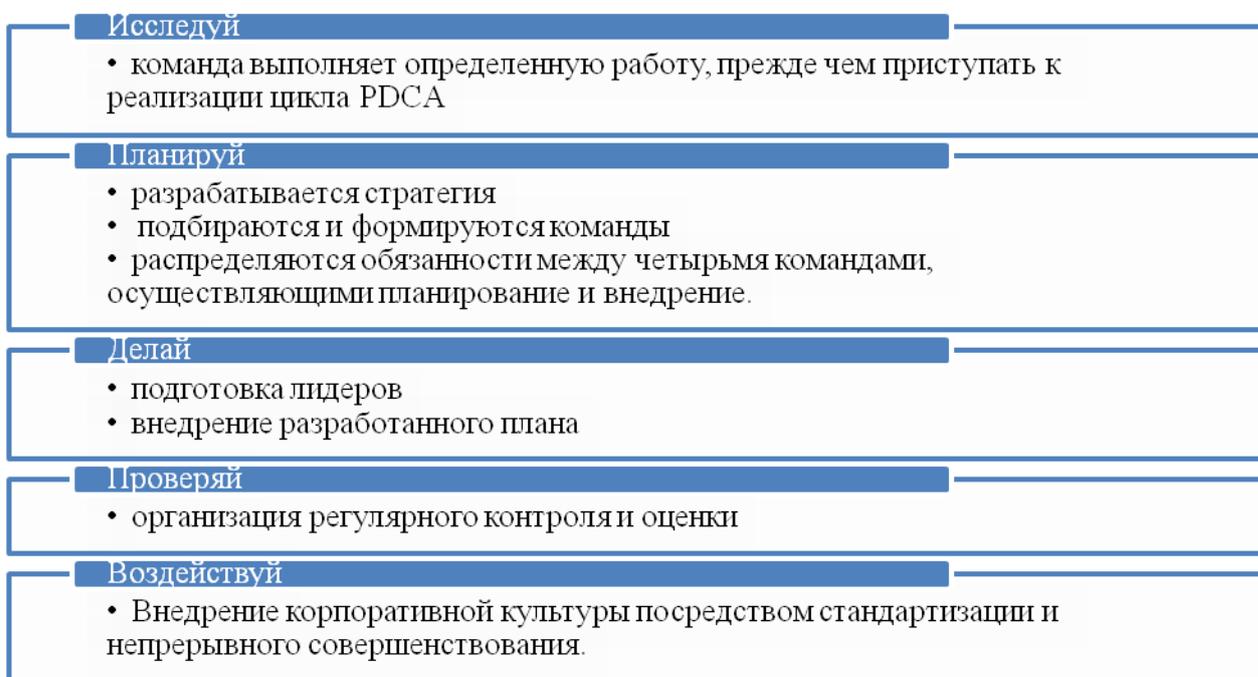


Рисунок 7 – Хосин Канри в соответствии с циклом PDCA[17]

Конечный результат стратегии заранее никому неизвестен. Чтобы узнать, что получится необходимо ее внедрить. Тогда планы становятся в каком-то смысле экспериментами, которые позволяют вовлечь в процесс Хосин Канри каждого сотрудника предприятия для проверки, что стратегия работает. Эксперименты Хосин Канри проводятся рабочими группами, в которых задействованы все сотрудники предприятия. Таких команд требуется несколько. Рассмотрим каждую подробно.

1. Хосин-команда – к ней относятся управленцы предприятия. Отвечает в целом за стратегическое планирование и процесс внедрения, разрабатывает и руководит стратегией предприятия. Их деятельность направлена, как правило, на совершенствование бизнес-процессов в масштабе всей компании, требующих координации между различными функциональными

подразделениями внутри компании или между компанией и ее поставщиками и клиентами.

2. **Тактические команды**, формируемые хосин-командой, разрабатывают и руководят тактическими инициативами. Тактические инициативы направлены на совершенствование бизнес-процессов функционального уровня — то есть процессов маркетингового, технического, производственного и других подразделений.

3. **Оперативные команды**, формируемые тактическими командами, разрабатывают и осуществляют операционные проекты по совершенствованию конкретных продуктов и процессов. Операционные проекты также направлены на повышение эффективности функциональных бизнес-процессов.

4. **Команды исполнителей**, формируемые оперативными командами, разрабатывают и руководят проведением периодических относительно крупных усовершенствований и осуществлением непрерывного поступательного улучшения [17].

В состав этих четырех команд в конечном итоге входит каждый работник организации. Семь этапов Хосин Канри определяют реальный объем работ, который необходимо выполнить командам для того, чтобы внедрить представленную в экспериментальном формате бизнес-стратегию, призванную решать возникающие перед организацией вопросы или проблемы.

В классическом понимании цикл PDCA представляет собой систему, в рамках которой высшее руководство создает и реализует стратегию, не привлекая к этому тех, кто находится на нижних иерархических уровнях организации, что в итоге приводит к слабому пониманию людьми стратегии и слабой заинтересованности в их реализации. В отличие от классического подхода, в структуре Хосин Канри циклы PDCA встраиваются друг в друга образуя систему, где топ-менеджмент вовлекает всех сотрудников в планирование и выполнение стратегических решений. Благодаря этому возникает высокоэффективный тип организационного саморегулирования. Его основу составляет четкое понимание всеми менеджерами и рабочими

стратегических целей и высокая заинтересованность в их реализации. Со временем такая саморегулирующаяся организация становится гибкой бережливой организацией, потому что все эксперименты PDCA в системе Хосин встроены друг в друга или связаны между собой и соответственно изменение, произведенное в одном из циклов, быстро транслируется и вызывает перемены во всех остальных.

На каждом этапе цикла возможно использование разных подходов к развертыванию корпоративной политики: «Карта потока создания ценности», «Поймай мяч», «Стандартизированная работа», «Матрица приоритетов», «Матрица развертывания целей», «Президентская диагностика». Рассмотрим подробно каждый из них [18].

Карта потока создания ценностей. Составление карты потока ценности - это одна из самых первых мер, которые компания должна предпринять. Кроме того, это значимый инструмент, позволяющий определить возможности на этапе планирования Хосин Канри. Этот инструмент поможет определить конкретные возможности в среднесрочной перспективе, выявив разрыв между существующим положением дел и предполагаемым будущим или промежуточным состоянием.

Отчет А3 представляет собой инструмент наглядного отображения информации. Отчет создается вместе с самой работой, которую он описывает. И потому работа над отчетом длительная и кропотливая. Обычно отчет претерпевает множество изменений, цель которых – оставить в отчете только самую важную и наглядную информацию. Весь отчет ориентирован на лиц принимающих решение.

Отчета А3 принципиально отличается от других обычных бумажных отчетов и служебных записок. Отчет А3 подразумевает обсуждения, размышления, показывает, что было сделано и как. К тому же ограничение по размеру отчета А3 позволяет быть уверенным в том, что на нем отображена самая важная информация [21].

Матрица А3-Т – это план работы команды, применяющийся на этапе «Планируй» процесса Хосин Канри, включающий методологию решения задач PDCA. Форма А3-Т предназначена для формирования у команды единого понимания стратегии и тактики. Впоследствии этими планами команда будет руководствоваться при выполнении намеченного плана реализации.

А3-Т			
Проект плана работы команды	ТЕМА:		
ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ	ПРЕДЛАГАЕМЫЕ МЕРЫ		
ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛИ	ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ		
	Действие	Ответственный	Дата
АНАЛИЗ	ПРОВЕРЯЙ И ВОЗДЕЙСТВУЙ (проверка и соответствующие ответные меры)		
ДАТА:	ОТЧЕТНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ:		

Рисунок 8 – Матрица А3-Т

Матрица А3-Х – это документ отчета А3, связывающий многочисленные матрицы командных планов А3-Т в единый масштабный эксперимент, направленный на реализацию стратегии в рамках подхода Хосин Канри. Предназначен этот документ для того, чтобы провести команду по всем циклам PDCA, зафиксировать значимые результаты, легко передавать необходимую информацию от членов команды к другим людям.

А3-Х			
Корреляция		Корреляция/вклад	Подотчетность
Корреляция "Тактика/Стратегия"	Тактика	Корреляция "Тактика/Процесс"	Корреляция "Тактика/Члены команд"
Стратегия	стратегии	Процессы	Члены команд
Корреляция "Стратегия/Результат"	результаты	Корреляция "Процесс/Результат"	
Корреляция	Доход \$0 Затраты на разр. \$0 Затраты на мате. \$0 Конверсионные \$0 Прибыль погота целев. \$0	Корреляция/вклад	<ul style="list-style-type: none"> ● лидер команды ○ ключевой член команды △ сменный член команды ● высокая корреляция или уровень вклада ○ средняя корреляция или уровень вклада △ низкая корреляция или уровень вклада

Рисунок 9 – Матрица А3-Х

Матрица приоритетов – инструмент, позволяющий при развертывании стратегии ориентироваться на наиболее приоритетные и потенциально значимые возможности.

Выбор критериев при принятии решений имеет определяющее значение. Некоторые возможные для применения критерии приведены на рисунке 10.

Выявленные возможности «прорывов»	Критерии отбора возможностей «прорыва»							
	Коеф-т отставания по основным показателям от конкурентов	Удовлетворенность заказчика	Технологическая инновационность	Бережливая организация бизнес-процесса	Удовлетворенность работников	Воздействие на окружающую среду	Сокращение общей себестоимости	Общее количество баллов
«Прорыв» 1	2	3	3	2	3	2	3	648
«Прорыв» 2	2	1	3	1	2	2	2	48
«Прорыв» 3	1	1	2	1	3	1	2	12
«Прорыв» n	1	2	1	1	1	1	2	4
Кол-во баллов: 0 = нет воздействия 1 = малое воздействие 2 = среднее воздействие 3 = значительное воздействие	Для подсчета баллов по каждому пункту (возможности «прорыва») нужно перемножить все баллы в соответствующем ряду и результат ввести в последнюю колонку «Общее количество баллов».							

Рисунок 10 – Матрица приоритетов

Успешная реализация стратегии Хосин невозможна без вовлечения каждого сотрудника в процесс ее развертывания и без заинтересованности в результатах. Для решения этой задачи используется процесс «Поймай мяч». Процесс «Поймай мяч» - это процесс, с помощью которого, тактические и оперативные команды разрабатывают годовой Хосин-план и передают его всем командам в организации. Название «поймай мяч» процесс получил из-за того, что при его проведении возникают многочисленные обсуждения, активные переговоры напоминающие передачу мяча (инициативы) [19].

Стандартизированная работа – это набор определенных процедур, устанавливающих применение оптимальных методов работы и последовательность действий для каждого работника [20].

Стандартизированную работу, как правило, не относят к составным элементам системы Хосин Канри. Фактически многие компании, которые пытаются внедрить Хосин Канри или какие-то ее элементы, не применяют

стандартизацию и не собираются делать это в ближайшем будущем. И в этом их серьезная ошибка. На самом деле систему Хосин Канри можно считать комплексной системой стандартизированной работы. Хосин Канри позволяет эффективно применить базовую концепцию стандартизации к любому типу работ, процессов и потоков ценности. Хосин рассматривает деятельность любого менеджера как выполнение работы, стандартизированной во многом точно так же, как стандартизирована работа операторов на производстве. Существует три уровня стандартизированной работы, таблица 4.

Таблица 4 – Уровни стандартизации [18]

№ п/п	Команда	Тип стандартизированной работы
1.	Хосин-команда	Стандартизированная работа общеорганизационного масштаба и
2.	Тактическая команда	Стандартизированная работа функциональных подразделений
3.	Оперативная команда	
4.	Команда исполнителей	Стандартизированная повседневная работа

«Президентская диагностика» как процесс является специфическим инструментом развертывания политики и применяется для анализа организационного соответствия. Такое название процесс получил потому, что в конце года Хосин-Команда - а ее обычно возглавляет президент компании - посещает практически каждый участок своей компании, чтобы проверить достижения и оценить результаты развертывания политики. Данный процесс позволяет высшему менеджменту компании систематически проводить оценку использования ресурсов, развития компании. «Президентская диагностика» это также хороший сигнальный механизм, позволяющий заблаговременно получить предупреждение о потенциальных финансовых проблемах [18].

Каждый отдел должен внести свой вклад в достижение стратегических целей компании. Лучшим примером является составление документа, в котором каждый отдел отмечает на какие цели может повлиять, и какие действия будут этому способствовать. Вместе с руководством выбираются индикаторы и периодичность отслеживания этих индикаторов.

Документ выглядит так (рисунок 11):

Высшее руководство	Уменьшить количество опозданий по доставке готовой продукции клиенту в 2 раза					Отв-ый	Индикатор	Периодичность отслеживания
	Уменьшить количество рекламаций от клиента (приемлемый уровень 2 в месяц, цель 0)							
	Стандартизировать упаковку и снизить затраты на упаковку на 400000 рублей							
	Запустить производство нового продукта "X" точно в срок							
Логистика	Сформировать 2х недельный "страховой" запас продукции				х	М-р по лог.	Запас каждого артикула не менее двух недель	1/Неделя
	Стандартизировать процесс обработки заказов					х	М-р по лог.	Есть/Нет
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	х				х	М-р по лог.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.		х	х	х		М-р по лог.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.			х			М-р по лог.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
Качество	Уменьшить количество непроверенной продукции на станциях контроля до 50kUSD					х	М-р по кач.	Объем непроверенной продукции
	Провести аудит процессов входной и выходной логистики, склад (5 доп. аудитов)					х	М-р по кач.	План аудитов
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.					х	М-р по кач.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.					х	М-р по кач.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	х					М-р по кач.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
Механики	Добавить вспомогательные механизмы на линию 1,2 для сокращения времени такта					х	М-р по обор.	План внедрения - янв, отслеживать 1/нед.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.	х					М-р по обор.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.					х	М-р по обор.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.					х	М-р по обор.	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.

Рисунок 11 – Документ «Корпоративная политика предприятия»

Каждый отдел может добавлять цели и индикаторы, которые важны для отдела, но не в стратегически важные для организации цели.

Дальше точно такой же процесс: цели которые записаны в корпоративной политике для того или иного отдела, распределяются внутри отдела между сотрудниками или внутренними подразделениями. Со своими индикаторами, планами, действиями.

Таким образом, стратегия выбранная руководством поддерживается стремлением всей компании. Чем выше цель в иерархии, тем меньше она подвержена изменениям. Цели и планы на самом нижнем операционном уровне могут незначительно меняться. Стратегия задает направление, по которому движется компания, менеджеры и сотрудники. Они обладают свободой, чтобы маневрировать на пути к достижению главной цели предприятия, обходя препятствия и реагируя на возникающие проблемы [22].

1.3.3 Процесс формирования Хосин Канри

Хосин Канри — это структурированный, регулярно повторяющийся процесс, результатом которого является документ, называемый X-матрица, формулирующий основные направления развития компании. Развертывание стратегии происходит через встроенные друг в друга планы мероприятий (PDCA). Метод «развёртывания политики» применяется для формирования

стратегических направлений деятельности организации. Эта методология применяется для планирования, постановки до исполнителей целей организации и оперативного анализа ее работы, который обеспечивает координацию всех действий, направленных на достижение правильно сформулированных стратегических целей. Если сказать проще, то человек видит стратегические цели компании, увязывает их со своими целями, достижение которых способствует реализации стратегии всей компании. Таким образом, этот метод помогает связать макро и микроуровни компании. Необходимо отметить, что как и любой другой инструмент производственной системы, метод основывается на здравом смысле и, как следствие, цикле PDCA-Plan-Do-Check-Act [26].



Рисунок 12 – Цикл развертывания политики [26]

После того как высший менеджмент определит годовые цели, они «развёртываются» вниз по управленческой иерархии. Цели, сформулированные руководством в абстрактной форме, по мере развертывания на более низких уровнях организационной структуры обретают все более конкретное выражение (рисунок 12).

Схематически процесс формирования Хосин Канри можно представить следующим образом (рисунок 13).

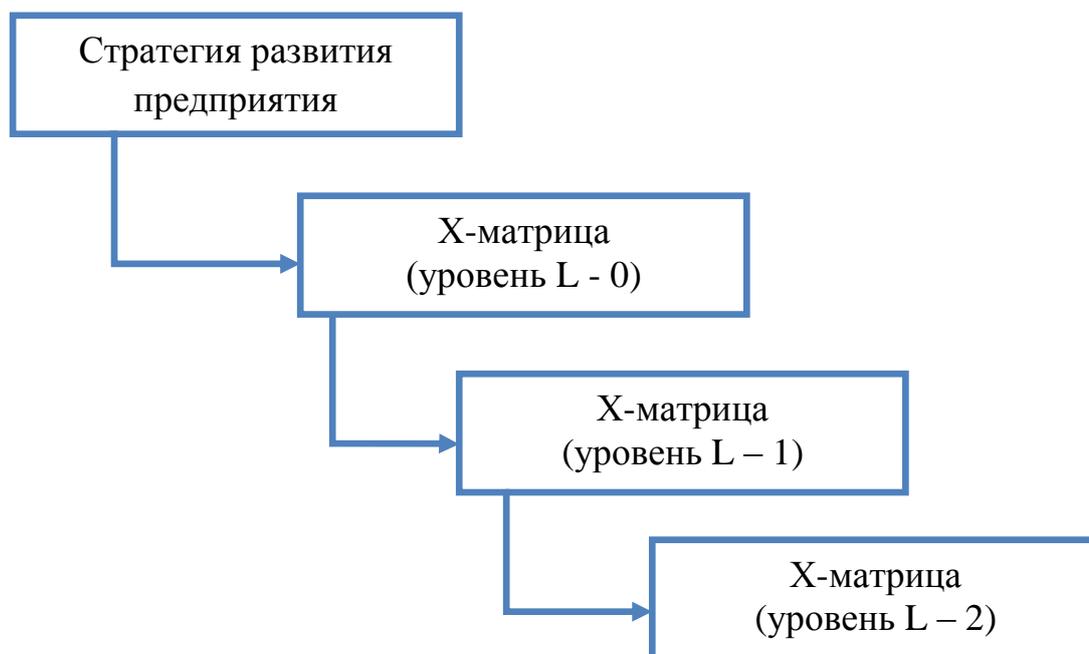


Рисунок 13 – Подход к каскадированию стратегии

X-матрица каждого уровня состоит из четырех основных блоков: глобальные цели, стратегия, тактики и количественные цели. При этом стратегии и глобальные цели нижестоящих уровней неразрывно связаны с тактиками и количественными целями вышестоящих уровней (рисунок 14).

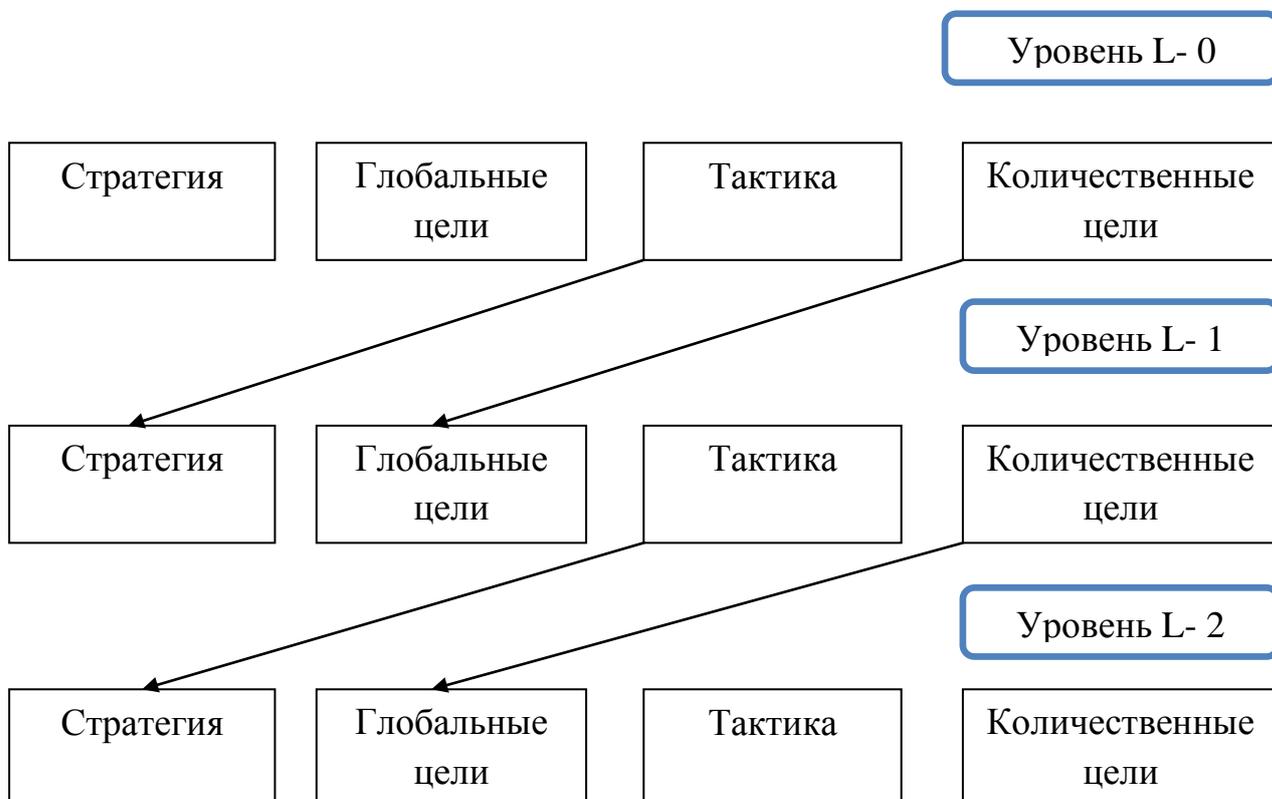


Рисунок 14 – Каскадирование стратегии через X-матрицы

X-матрица – это документ, предназначенный для связи нескольких отчетов АЗ, позволяет исследовать взаимосвязи между ними и соотнести их с основными результатами. Применяется на этапе «планирование» при использовании методологии Хосин Канри [25].

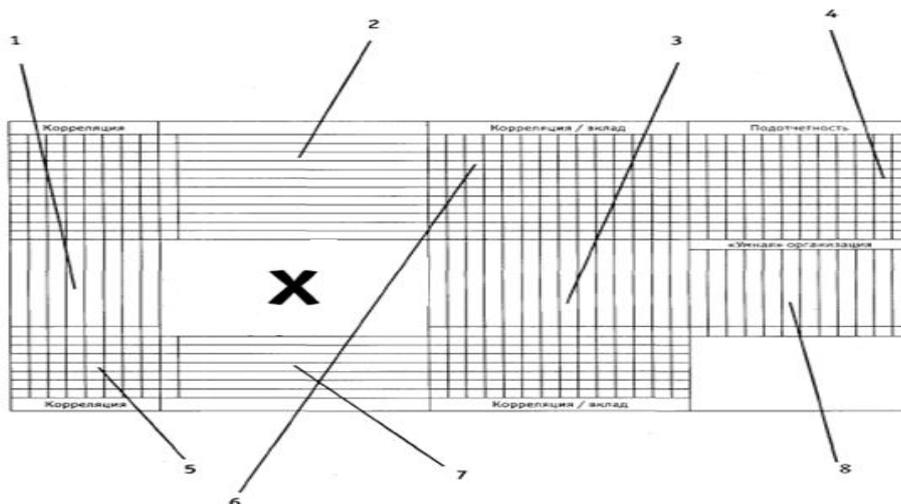


Рисунок 15 – Анатомия X-матрицы[17]

Буква «X» - в центре X-матрицы подразделений каждого уровня размещается блок со стратегическим видением вышестоящего звена управления.

1 – стратегия. Основной движущий фактор в матрице, она записана слева от буквы «X», стоящей в центре матрицы. Стратегия – приоритетный инструмент, обеспечивающий наиболее полный охват и участие всей организации в процессах усовершенствований на ближайшие года.

2 – в зависимости от стратегии формулируется тактика. Этот раздел помещается сверху от буквы «X». Тактика – это проекты по проведению тактических улучшений в рамках текущих проектов на ближайшие 6 и более месяцев.

3 – тактика требует индикаторов для оценки улучшения процессов, которые стоят справа от центральной буквы «X». Необходимо разработать «стимулирующие» индикаторы, способные оценивать ход развития бизнес-процессов и взаимоотношений, наиболее значимых в рамках данной бизнес-модели.

4 – одним из важнейших свойств X-матрицы является то, что она позволяет фиксировать наиболее значимые взаимоотношения.

5, 6 – в таблицах корреляции на X-матрице фиксируются взаимоотношения между наиболее важными факторами бизнес - стратегии.

7 – полученные результаты заносятся в нижнюю часть матрицы под буквой «X».

8 – все это становится возможным благодаря людям. Именно здесь устанавливается модель сотрудничества между людьми, командами, отделами, которая понадобится компании для достижения поставленных целей [17].

Для наглядности принцип заполнения представлен на рисунке 16.



Рисунок 16 – Принцип заполнения X-матрицы

Основываясь на приведенном описании, можно сформировать алгоритм заполнения X-матрицы (рисунок 17).



Рисунок 17 – Алгоритм заполнения X-матрицы

Для достижения целей любой организации принципиальное значение имеет способность согласовывать повседневную работу с выбранным стратегическим направлением развития. Такое согласование должно охватывать все без исключения аспекты деятельности.

2 Анализ деятельности ООО «Томскнефтехим»

2.1 Общие сведения ООО «Томскнефтехим»

2.1.1 История развития предприятия

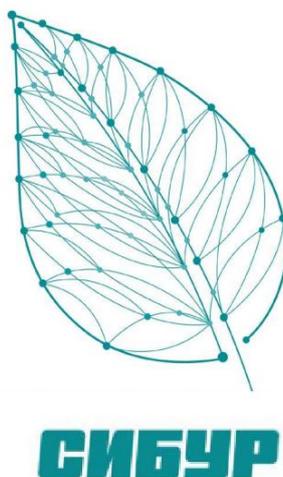


Рисунок 18 – Логотип компании

История ООО «Томскнефтехим», который сегодня входит в состав СИБУРа, началась около тридцати лет назад, когда советская власть приняла решение о создании в Западной Сибири крупного нефтехимического производства. В то время промышленная эксплуатация нефтяных месторождений в Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции достигла серьезных масштабов. В процессе нефтедобычи извлекался и нефтяной попутный газ, который повсеместно сжигался на промысловых факелах. Ценное углеводородное сырье для химической и нефтехимической промышленности, а также высокоэффективное органическое топливо, которым является попутный газ, не использовалось из-за отсутствия в регионе нефтеперерабатывающих мощностей. В 1974 году советским правительством было выпущено постановление о начале строительства Томского нефтехимического комплекса.

Строительство комбината, которое осуществляло строительное управление «Химстрой» началось в том же 1974 году. Комбинат предстояло строить по самым современным технологиям. Минхимпром по согласованию с Госпланом СССР закупал оборудование итальянского, английского, японского

и чешского производства. Первым, в 1980 году, было построено и сдано в эксплуатацию производство полипропилена мощностью 100 тысяч тонн в год.

С этого момента комбинат стал активно наращивать производственный потенциал. Уже в июле 1983 года на предприятии в Томске был получен первый метанол. А с 1985 года наладили выпуск товаров народного потребления.

В том же году на комбинате была получена первая продукция на установке по производству формалина, который используется для производства формальдегидных смол, сельскохозяйственных пестицидов, антисептиков, растворителей в лакокрасочной промышленности и как сырье в органическом синтезе. Первая карбаминоформальдегидная смола была получена уже в ноябре 1985 года. Производство формалина и карбаминоформальдегидных смол шло на отечественном оборудовании и по отечественной технологии.

С начала развала СССР комбинат еще некоторое время оставался прибыльным предприятием. Так, с наметившимся было спадом производства, в 1992 году комбинат справился вполне успешно. В тот период при резком снижении потребления продукции предприятия на внутреннем рынке комбинат увеличил экспортные поставки до 80 процентов от объема выпускаемой продукции и обеспечивал, в отличие от большинства собратьев по отрасли, стабильные налоговые выплаты в бюджет. А в 1993–94 годах на комбинате было налажено производство новой продукции.

В частности, в октябре 1993 года на комбинате был получен первый томский полиэтилен высокого давления. Два месяца спустя комбинат уже выпускал первый товарный пропилен и товарный этилен. В январе 1994 года полиэтилен высокого давления начали делать уже на основе собственного, томского, этилена. В это же время, 1 января 1994 года, государственное предприятие «Томский нефтехимический комбинат» было преобразовано в акционерное общество открытого типа.

С началом приватизации акции Томского нефтехимического комбината попали в руки разных владельцев. Новые акционеры были не очень озабочены

вопросами развития предприятия. К тому же, в стране резко упала нефтедобыча. К концу 90-х годов нефтехимическая отрасль испытывает серьезнейший дефицит сырья.

Лишь в 2000 году, когда Томский нефтехимический комбинат входит в состав СИБУРа, предприятие полностью решает проблему с сырьем. 29 марта 2001 года на базе комбината образовано открытое акционерное общество «Томский нефтехимический завод». Тогда же СИБУР начинает ряд инвестиционных проектов, направленных на восстановление производств.

В период с 2001 по 2004 год восстанавливаются производства полиэтилена и полипропилена. За счет производства товаров народного потребления предприятие увеличивает объем выпускаемой продукции в 2,5 раза. 14 июля 2003 года зарегистрировано ООО «Томскнефтехим», учредителями которого становятся ОАО «Томский нефтехимический комбинат», ОАО «Томский нефтехимический завод», ЗАО «Метанол», ООО «Завод Бензол», внесшие в уставной капитал общества весь производственный комплекс площадки. А с 1 января 2004 года Томский нефтехимический комплекс восстанавливает производственную деятельность как единый производственно-технологический комплекс — ООО «Томскнефтехим».

Всего год спустя ООО «Томскнефтехим» достигает наивысших показателей в своей деятельности. По итогам 2005 года перевыполнен план выпуска продукции, увеличены мощности действующих полимерных производств, проведена реконструкция производства формалина и карбосмол для выпуска карбамидоформальдегидного концентрата нового поколения. В 2007 году на предприятии завершается поэтапная реализация инвестиционного проекта СИБУРа по увеличению мощности производства полиэтилена высокого давления со 170 до 200 тысяч тонн в год.

Сегодня ООО «Томскнефтехим» — один из лидеров нефтехимической отрасли России. Предприятие занимает одно из ведущих мест в России по производству полипропилена и полиэтилена высокого давления [27].

2.1.2 Основной вид деятельности

ООО «Томскнефтехим» — дочернее предприятие СИБУРа и один из крупнейших российских производителей полимеров — полипропилена и полиэтилена высокого давления. В состав предприятия входит производство мономеров - этилена и пропилена (установленная мощность: 300 тыс. тонн и 139 тыс. тонн в год соответственно), полностью обеспечивающее сырьем производства полимеров: полипропилена (мощность - 130 тысяч тонн в год) и полиэтилена высокого давления (мощность - 245 тысяч тонн в год).

Производственная инфраструктура «Томскнефтехима» включает в себя современный товарно-сырьевой парк, разгрузо-погрузочный комплекс, предназначенный для работы с крупнотоннажными контейнерами, и систему паллетирования сырья и готовой продукции. На базе ООО «Томскнефтехим» функционирует ремонтно-механический комплекс, который позволяет осуществлять полноценный производственный цикл проведения ремонтных работ от поступления материала, изготовления запасных частей до их последующего применения для ремонта технологического оборудования.

Вся деятельность предприятия направлена на поддержание лидирующих позиций. ООО «Томскнефтехим» разработало инвестиционную программу, которая нацелена на достижение стратегических задач, в числе которых — модернизация и наращивание мощностей по переработке углеводородного сырья, развитие транспортной инфраструктуры и расширение производства нефтехимической продукции.

Инновации и НИОКР также являются неотъемлемой частью функционирования предприятия. Инновационная деятельность ООО «Томскнефтехим» направлена на поиск и реализацию инноваций в целях повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства.

Главная предпосылка инновационной деятельности Томского Нефтехима состоит в том, что предприятие ставит одной из главных своих

задач создание высокотехнологичного, эффективного комплекса производств, отвечающего последним требованиям времени. Для этого на производствах регулярно проходит аттестация продукции, технологий и рабочих мест. Иными словами, проводится своеобразная рентгенограмма всех сторон деятельности предприятия.

В результате многолетней работы опытных, высококвалифицированных специалистов на предприятии была создана структура внедрения инновационных решений, которая способствует созданию атмосферы благожелательного отношения к новаторскому подходу, инициативности работников и восприятия инновационных идей как необходимого условия деятельности.

Ежегодная программа научно-исследовательских и конструкторских работ (НИОКР) ООО «Томскнефтехим» включает ряд инновационных проектов. Тематика программы направлена на повышение технического уровня производства продукции на предприятиях компании с улучшением технико-экономических показателей и увеличение прибыли.

НИОКР выполняется по следующим основным направлениям:

- 1) разработка новой продукции;
- 2) совершенствование технологических процессов;
- 3) участие в разработке перспективных программ развития предприятия и предложений по реконструкции производств;
- 4) выполнение перспективных научно-исследовательских и опытных работ с академическими институтами, ВУЗами, иностранными партнерами;
- 5) разработка нормативно-технической документации (технические условия, технологические регламенты, технологические карты, авторский надзор за выпуском продукции;
- 6) арбитражный контроль качества продукции и аналитическое обеспечение технологических процессов.

Основное направление деятельности ООО «Томскнефтехим» - производство полимеров. Поставки сырья осуществляются по РЖД. Базовое

сырье - широкая фракция легких углеводородов поступает на пиролизные установки по выработке мономеров — этилена и пропилена, которые следуют на полимерные производства ООО «Томскнефтехим». Поставки сырья осуществляются по РЖД [28].

2.2 Объем и ассортимент товаров, работ, услуг

ООО «Томскнефтехим» является лидером по производству полипропилена на российском рынке, доля предприятия составляет 41%. По выпуску полиэтилена занимает второе место в стране — 29 %, второе место в России по метанолу. ООО «Томскнефтехим» — один из крупнейших производителей полиолефинов, поставляющий на зарубежные рынки 60–70% выпускаемой продукции.

Конечная продукция ООО «Томскнефтехим» - полипропилен и полиэтилен высокого давления поступает на внутренний рынок и экспорт. География поставок Россия, Германия, Китай, Латвия, Украина, Казахстан, другие страны ближнего зарубежья.

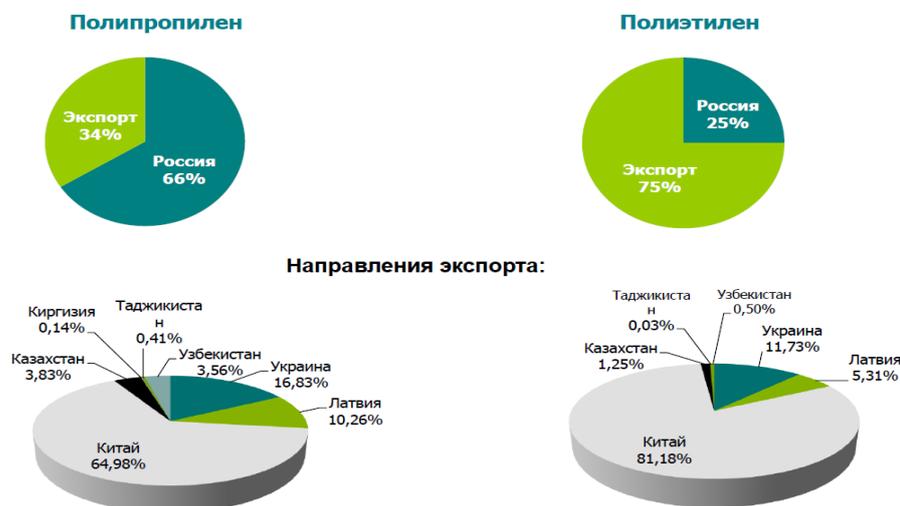


Рисунок 19 – География поставок полипропилена и полиэтилена

ООО «Томскнефтехим» является поставщиком сырья — полипропилена для производства геосинтетического материала «Канвалан» предприятию

«СИБУР Геосинт» (Кемерово), а также для группы предприятий «БИАКСПЛЕН», входящих в СИБУР.

Полипропилен — один из наиболее широко используемых пластиков. Используется при производстве упаковочных материалов, труб для холодного и горячего водоснабжения, полипропиленовой пленки для нужд всех отраслей промышленности, товаров бытового назначения, канцтоваров, игрушек. Полипропилен служит базовым сырьем для производства геосинтетического материала, основными сферами применения которого являются строительство автомобильных и железных дорог, трубопроводов, гидросооружений, промышленное и гражданское строительство.

Полиэтилен высокого давления находит самое широкое применение в производстве пленки и пленочных изделий различного назначения. Из него получают сельскохозяйственные пленки для парников, многослойные пленки для упаковки пищевых продуктов, фармацевтических препаратов и бытовой химии, термоусадочные пленки и пленки для изготовления различных пакетов. Полиэтилен высокого давления используется в кабельной промышленности для изоляции, при изготовлении различных пробок, крышек, мелких флаконов, при ламинировании бумаги и картона. Применяется в производстве труб, шлангов и бытовых товаров.

Пропилен (внутризаводское потребление) является одним из важнейших видов промышленного химического сырья. Продукты синтезов на основе пропилена широко используются для производства пластмасс, каучуков, моющих средств, компонентов моторных топлив, растворителей и др.

Этилен (внутризаводское потребление) используется в качестве мономера для получения полиэтилена. В смеси с кислородом этилен используют в медицине для наркоза. Кроме того, этилен применяют как регулятор роста растений, для ускорения созревания плодов, как дефолиант.

С 2011 года «Томскнефтехим» обновил марочный ассортимент полипропилена, полностью заменив серийные марки, составлявшие основу прежнего ассортимента. В обновленную линейку входит более 70 марок общего

назначения и специализированные марки, применяемые в конкретных сегментах.

На «Томскнефтехиме» выпускаются марки полиэтилена высокого давления пленочного и литьевого назначения и композиции полиэтилена кабельного назначения. С 2012 года кабельные композиции выпускаются по улучшенным рецептурам стабилизации, обеспечивающим преимущества при производстве конечных изделий: технологичность переработки, снижение энергозатрат.

Концепция развития предприятия в составе СИБУРа направлена на расширение и модернизацию действующих производств, выпуск конкурентоспособной продукции, внедрение современных технологий, освоение нового ассортимента.

Система менеджмента качества ООО «Томскнефтехим» разработана, задокументирована, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии. Идентифицированы и описаны процессы СМК, проводится их измерение и мониторинг. Разработана и реализуется программа достижения целей в области качества. Производственные операции, оказывающие влияние на качество, находятся под управлением. Ориентация на потребителя является важнейшим фактором всей деятельности Общества.

В июне 2010 года экспертами европейского Органа по сертификации TÜV Thüringen e.V.(Германия) проведена повторная сертификационная экспертиза системы менеджмента качества, по результатам которой получен сертификат соответствия системы менеджмента требованиям стандарта DIN EN ISO 9001:2008 в области производства полипропилена и полиэтилена. Дальнейшее развитие системы менеджмента качества состоит в повышении эффективности всех процессов на предприятии путем внедрения современных методов управления бизнес процессами, расширении марочного ассортимента продукции, росте степени удовлетворенности как внешнего, так и внутреннего потребителя.

Контроль качества продукции на всем ее жизненном цикле осуществляется лабораториями технического контроля производств.

Компетентность лабораторий регулярно подтверждается результатами внутренней аттестации на соответствие их деятельности требованиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025-2000 и межлабораторных сличительных испытаний.

В июне 2010 г. две кабельные марки полиэтилена высокого давления производства «Томскнефтехима» - 153-10К и 153-01К прошли добровольную сертификацию во Всероссийском научно-исследовательском, проектно-конструкторском и технологическом институте кабельной промышленности (ОАО «ВНИИКП», Москва). Знак соответствия «СовАсК» теперь можно увидеть на упаковке, в паспортах качества на продукцию и рекламных материалах, что является дополнительным конкурентным преимуществом продукции ООО «Томскнефтехим».

В Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека проведены исследования и подтверждена безопасность 50 марок продукции, выпускаемой «Томскнефтехимом»..

Санитарно-эпидемиологические заключения оформлены на продукцию, применяемую во многих отраслях народного хозяйства: полиэтилен и кабельные композиции на его основе; широкий марочный ассортимент полипропилена карбамидоформальдегидные смолы и карбамидоформальдегидные концентраты.

Продукция ООО «Томскнефтехим» многократно становилась лауреатом конкурса «Лучшие товары и услуги Томской области» [28].

2.3 Деятельность отдела управления эффективностью

С целью соотнесения стратегических целей Компании с мероприятиями на предстоящий год и среднесрочную перспективу, а также повышения эффективности работы сотрудников, команд и всей организации в целом в СИБУРе функционирует система управления эффективностью.

Система управления эффективностью СИБУРа направлена на мотивацию сотрудников, поддержание процесса непрерывных улучшений, минимизацию рисков с целью повышения стоимости Компании и устойчивости бизнеса.

Деятельность отдела включает в себя:

- 1) Оценка ключевых показателей эффективности;
- 2) Целеполагание;
- 3) Мероприятия менеджмента;
- 4) Управление оборачиваемостью.

Для развертывания корпоративной политики на основе методологии Хосин Канри необходимо рассмотреть два направления деятельности отдела: оценка КПЭ и целеполагание.

Отдел занимается проведением ежегодной оценки КПЭ работников. Система управления эффективностью СИБУРа является общекорпоративной системой оценки сотрудников, которая позволяет каждому сотруднику определить свой вклад в работу Компании, а также каким образом будут оценены результаты его деятельности. Заложенные в Систему ключевые показатели эффективности должны быть простыми и понятными, а также легко измеримыми. КПЭ СИБУРа сравниваются с аналогичными по рынку или внутри Компании для определения потенциала дальнейших улучшений.

Наличие понятной и прозрачной системы вознаграждения является важнейшим конкурентным преимуществом СИБУРа, привлекающим и удерживающим профессиональные кадры. На всех предприятиях Компании действует единая система грейдов как унифицированная платформа для сбалансированного управления вознаграждением сотрудников. В структуре вознаграждения предусмотрены постоянная часть – базовое вознаграждение и временная часть – премия, размер которой зависит от грейда сотрудника, выполнения им ключевых показателей эффективности и соответствия корпоративной культуре, а также показателей деятельности Компании.

С 1 января 2012 года предприятия ЗАО «СИБУР Холдинг» перешла на новую систему оплаты труда, которая становится ЕДИНОЙ для всей компании. В основе единой системы оплаты труда в СИБУРе лежит единая система грейдов.

Грейд – уровень должности в единой «сетке» должностей СИБУРа.

Грейдинг - это система оценки и сопоставления должностей, по которой определяется уровень должности.

Все должности всех предприятий холдинга были оценены по трем универсальным критериям по методологии компании Hay Group:

- 1) Знания и умения
- 2) Уровень решаемых вопросов
- 3) Уровень ответственности

По каждому критерию были рассчитаны баллы и в зависимости от полученной суммы баллов, был определен уровень каждой должности. Каждая должность была распределена в соответствующий грейд в рамках единой корпоративной системы должностных уровней СИБУРа.

Структура и уровень вознаграждения:

- 1) От грейда работника зависит структура и уровень вознаграждения.
- 2) Для каждого грейда один раз в год определяется диапазон оплаты труда («вилка»).
- 3) Сотрудникам, являющимся руководителями структурных подразделений, должностной оклад устанавливается индивидуально, в рамках «вилки» по грейду.

Для рабочих и специалистов, а также для руководителей, не являющихся руководителями структурных подразделений:

- 1) должностной оклад определяется единым базовым окладом, установленным для каждого грейда
- 2) дополнительно к должностному окладу может быть установлена поощрительная надбавка стимулирующего характера сроком на 1 год.

Размер надбавки зависит от профессионального уровня работника:

- 1) Уровень «Развитие»: 10% от должностного оклада;
- 2) Уровень «Стандарт»: 20% от должностного оклада;
- 3) Уровень «Опыт»: 35% от должностного оклада;
- 4) Уровень «Эксперт»: 50% от должностного оклада.

Доплаты, установленные в СИБУРе: за наставничество, за производственное обучение, за преподавание, внутренним тренерам по охране труда и промышленной безопасности, молодому специалисту, за дни командировок [29].

На предприятии очередная оценка поведенческих компетенций производится 1 раз в полугодие в соответствии с СТП ТНХ 22-ПР03-01 «Порядок оценки целей и поведенческих компетенций работников ООО «Томскнефтехим». Итоговая оценка поведенческих компетенций за год для определения профессионального уровня работника рассчитывается как среднее значение оценок за каждое полугодие.

По мере необходимости и по инициативе руководителя подразделения Предприятия, но не чаще 1 раза в месяц, может проводиться внеочередная оценка профессиональных уровней отдельных работников. В соответствии с СТП ТНХ 24-ПР03-01 «Порядок оценки профессионального уровня работников ООО «Томскнефтехим», была актуализирована дорожная карта по проведению внеочередной оценки профессионального уровня работников (приложение Ж).

В СИБУРе применяется принцип каскадирования показателей по административным и функциональным вертикалям до индивидуальных целей сотрудников: показатели подразделений и сотрудников приведены в соответствие целям компании и руководителей, при этом учитывают реализацию собственных планов. Каскадирование позволяет повысить прозрачность, стандартизировать и унифицировать зоны ответственности, а также обеспечить выполнение целей организации [30].

Общие цели для предприятия поступают из Корпоративного центра в Москве, далее происходит каскадирование целей от начальников к работникам. Все согласованные цели заносятся в информационную систему «Опора».



Рисунок 20 – Каскадирование и взаимосвязь КПЭ [30]

Целеполагание и оценка работников предназначены для решения следующих задач:

- 1) Реализация стратегических и операционных целей Компании через постановку задач руководителям и работникам;
- 2) Профессиональное развитие руководителей и работников в результате реализации поставленных целей в рамках количественных и качественных показателей, стратегических инициатив, а также развитие руководителей и работников в рамках оценки поведенческих компетенций;
- 3) Мотивация руководителей и работников, обусловленная вознаграждением за качественное выполнение поставленных перед ними задач.

Основными принципами постановки индивидуальных целей работника являются:

- 1) Индивидуальные цели работника должны быть направлены на достижение стратегических целей Предприятия и функциональной области работника.
- 2) Постановка индивидуальных целей работника осуществляется по методике SMART.

3) КПЭ руководителей и работников устанавливаются на 1 год.
4) Каждому работнику рекомендуется устанавливать три цели.
5) Для каждой цели рекомендуется устанавливать один-два (не более четырех) КПЭ для измерения выполнения данной цели.

6) Постановка индивидуальных целей работника осуществляется непосредственным руководителем работника на каждый отчетный период.

7) В случае невозможности установить индивидуальные цели для работников и оценить индивидуальный вклад каждого могут устанавливаться коллективные цели для функции или функционального направления.

8) Результаты оценки по КПЭ руководителей и работников используются в целях премирования по итогам работы за отчетный период [31].

В соответствии с СТП ТНХ/02-02-03/ПР01 «Порядок оценки целей и поведенческих компетенций работников ООО «Томскнефтехим» была актуализирована дорожная карта по постановке индивидуальных целей (рисунок 21) и оценке индивидуальных целей и компетенций работника (приложение 3).

Постановка индивидуальных целей работника

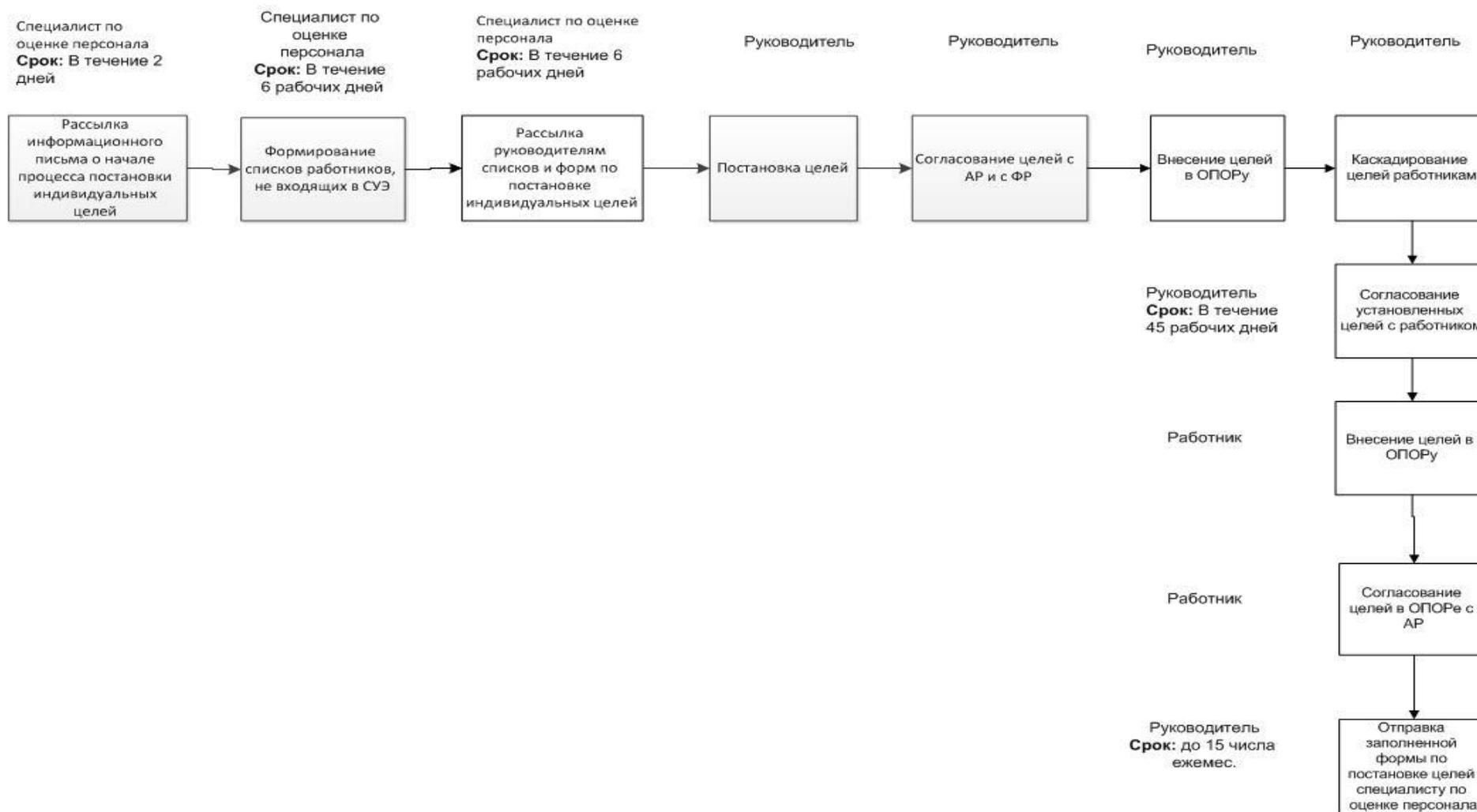


Рисунок 21 – Постановка индивидуальных целей работника

3 Формирование Хосин Канри на ООО «Томскнефтехим»

3.1 Описание основных направлений развития

Основой для формирования Хосин Канри, а именно для составления Х-матрицы, является стратегия предприятия и установленные долгосрочные цели.

Главные цели компании СИБУР – сохранение лидерства в России и высокая конкурентоспособность в целевых сегментах рынка на международном уровне, совмещение экономических успехов с социальной ответственностью и экологической безопасностью. Достижение целей компания связывает с приобретением активов, строительством новых мощностей, внедрением инновационных решений и модернизацией существующих производств.

Наличие внутренних ресурсов и рыночного потенциала позволяют компании перейти к стратегии уверенного роста.

ООО «Томскнефтехим» является частью СИБУРа, входит в состав Дирекции пластиков и органического синтеза - стратегически приоритетного бизнеса Компании - и стремится в полной мере реализовать стратегию Холдинга [28].

Миссия предприятия:

«Искусство преобразований. Перерабатывая попутный нефтяной газ и другие побочные продукты добычи углеводородного сырья в полезные для общества материалы, мы вносим существенный вклад в сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия.

Наши инвестиции способствуют переходу российской экономики от сырьевой к перерабатывающей модели, повышая общую устойчивость и конкурентоспособность страны в быстро меняющемся мире. Используя современные технологии, мы стимулируем развитие научного и образовательного потенциала.

Изделия из нашей продукции создают доступное каждому новое качество жизни. Используя природную основу, мы меняем окружающий мир вещей, помогая людям в их стремлении преобразовать собственную жизнь».

Стратегия предприятия:

1. Укрепление долгосрочного доступа к сырью

В Западной Сибири сосредоточены значительные запасы нефти и газа, а также попутного нефтяного газа (ПНГ) и жидкого углеводородного сырья — побочных продуктов добычи нефти и газа, которые доступны в данном регионе. Одна из ключевых целей стратегии СИБУРа состоит в обеспечении долгосрочного доступа к сырью по привлекательным ценам и предложения нефтяным компаниям эффективного решения по переработке побочных продуктов. СИБУР управляет крупнейшей в России интегрированной инфраструктурой по переработке и транспортировке сырья в Западной Сибири. СИБУР предоставляет российской нефтяной отрасли не только экономически выгодное, но и уникальное экологическое решение проблемы сжигания ПНГ в соответствии с требованиями законодательства.

В соответствии с целями СИБУРа по расширению долгосрочного партнерства с основными российскими нефтегазовыми компаниями средневзвешенный срок долгосрочных контрактов на поставку ПНГ и жидких углеводородов составляет 17 лет.

2. Монетизация уникального доступа к сырью

Реализуя стратегию по монетизации премиального доступа к сырью в Западной Сибири, СИБУР расширил инфраструктуру топливно-сырьевого бизнеса, включая строительство новых перерабатывающих мощностей на интегрированной производственной площадке в Тобольске, а также продуктопровода длиной 1100 км из ЯНАО в Тобольск и морского терминала в Усть-Луге для логичного завершения цепочки создания стоимости и увеличения продаж на внутреннем и экспортном рынках.

СИБУР запустил несколько комплексов мирового уровня — «Тобольск-Полимер», «РусВинил», которые изменили балансы рынка российских полимеров. Эти инвестиции повысили стоимость, эффективность и сбалансированность вертикально интегрированного бизнеса Компании. В 2014 году СИБУР приступил к реализации крупнейшего проекта в истории

русской и советской нефтехимии – строительству комплекса «ЗапСибНефтехим».

3. Раскрытие потенциала роста на внутреннем рынке

Темпы роста спроса на базовые полимеры в России опережают мировые. Промышленная и транспортная инфраструктура страны модернизируются, способствуя росту спроса на материалы и среднедушевого потребления нефтехимических продуктов, которое сейчас находится на низком уровне по сравнению с развитыми рынками.

Кроме того, в России до настоящего времени большая доля внутреннего спроса как на базовую нефтехимию, так и на продукты дальнейшей переработки удовлетворялась дорогостоящим импортом из-за недостатка соответствующих производственных мощностей.

СИБУР планирует использовать уникальную возможность получения преимуществ от долгосрочного роста внутреннего рынка, в том числе за счет импортозамещения.

4. Повышение операционной эффективности

СИБУР также работает над повышением эффективности внутри Компании, стремится к снижению рисков и созданию более стабильного и устойчивого бизнеса. СИБУР инвестирует в технологии и профессиональное обучение для обеспечения безопасности своих сотрудников и регионов деятельности Компании, а также снижает воздействие на окружающую среду [27].

Основными стратегическими задачами ООО «Томскнефтехим» на 2017 год являются:

- 1) Осуществление деятельности предприятия в области качества в виде сети взаимосвязанных и взаимодействующих процессов;
- 2) Непрерывное улучшение качества продукции;
- 3) Дальнейшее освоение промышленного производства уникальных марок полимеров узкого назначения, ориентированных на современные требования потребителя;

- 4) Быстрое реагирование на запросы, как отдельных потребителей, так и рынка в целом;
- 5) Систематический анализ текущих и перспективных требований и ожиданий потребителей и их удовлетворенности нашей продукцией;
- 6) Регулярная оценка поставщиков и установление взаимовыгодных условий работы с приоритетными поставщиками;
- 7) Снижение затрат на всех стадиях жизненного цикла производства полимерной продукции за счет выявления и сокращения потерь, выявление областей неэффективности;
- 8) Повышение стабильности работы оборудования, обеспечение надежности оборудования в долгосрочной перспективе;
- 9) Дальнейшее развитие системы управления рисками, снижение технологических рисков;
- 10) Отсутствие аварий и инцидентов при осуществлении деятельности предприятия;
- 11) Повышение вовлеченности сотрудников предприятия в процессе непрерывного совершенствования, в процессы управления безопасностью на всех уровнях, развитие соответствующих навыков и компетенций;
- 12) Постоянное профессиональное обучение сотрудников для поддержания уровня их квалификации в соответствии с целями и задачами предприятия.

3.2 Разработка X-матриц для предприятия

X-матрица – это инструмент, позволяющий построить декомпозицию целей, поэтому необходимо разрабатывать матрицы для нескольких уровней организационной структуры предприятия. Для ООО «Томскнефтехим» уровни матриц представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Уровни каскадирования стратегии через матрицы

№ п/п	Уровень	Наименование уровня	Горизонт планирования
1.	L-0	ПАО «Сибур Холдинг»	3 года
2.	L-1	ООО «Томскнефтехим»	1 год
3.	L-2	Отдел управления эффективностью	1 год
4.	L-3	Начальник ОУЭ	1 год

3.2.1 Разработка и анализ X-матрицы ПАО «Сибур Холдинг»

Стратегическое видение предприятия, расположенное в центре матрицы, имеет следующую формулировку: «Сохранение лидерства в России и высокой конкурентоспособности в целевых сегментах рынка на международном уровне, совмещение экономических успехов с социальной ответственностью и экологической безопасностью».

Для развертывания корпоративной политики применима стратегическая задача повышения операционной эффективности. Для достижения данных установок предприятие наметило осуществление таких тактических программ, как «Инвестиционный проект «ЗапСибНефтехим», «Программа улучшение малыми шагами» и «Программа Responsible Care».

1) Инвестиционный проект «ЗапСибНефтехим».

Конфигурация проекта «ЗапСибНефтехим» предполагает строительство установки пиролиза мощностью 1,5 млн тонн этилена в год (технология компании Linde AG, Германия), а также около 500 тыс. тонн пропилена и 100 тыс. тонн бутан-бутиленовой фракции (ББФ) в год, установок по производству различных марок полиэтилена совокупной мощностью 1,5 млн тонн в год (технология компании Ineos, Великобритания), установки по производству полипропилена мощностью 500 тыс. тонн в год (технология компании LyondellBasell, Нидерланды).

Использование технологий ведущих мировых компаний обеспечит надежность и безопасность производства. В рамках подготовки к реализации компания провела оценку воздействия на окружающую среду проекта

«ЗапСибНефтехим» с привлечением российского подразделения международной компании Environmental Resources Management (ERM)

Строительство комплекса позволит создать новые рабочие места, будет способствовать повышению объема налоговых и иных платежей, развитию социальной сферы и повышению качества жизни населения г.Тобольска [27].

2) «Улучшения малыми шагами» (УМШ). Суть его состоит в том, что каждый работник может подать идею по повышению промышленной безопасности, качества продукции или производительности труда. Прохождение и согласование его идеи делается максимально прозрачным с помощью специального стенда.

Сами работники становятся инициаторами улучшений. А зачастую и сами их реализовывают, помощниками являются руководители, которые совместно с экспертами отдела непрерывных улучшений организуют сбор, обсуждение и внедрение этих идей. За удачное предложение выплачивается денежное вознаграждение. Самое главное сегодня – охрана труда и промышленная безопасность, энергоэффективность, качество продукции и производительность труда. В первую очередь УМШ работает на вовлечение персонала в преобразования. Данная программа действенная, продуманная и хорошо «вписавшаяся» в производственную среду «Томскнефтехима» [32].

3) Программа Responsible Care®.

Помимо соблюдения законодательных требований Российской Федерации, Компания также стремится соответствовать международным требованиям в области охраны окружающей среды.

1) определение вопросов по охране окружающей среды, здоровья, безопасности работников и населения как важных и неотъемлемых составляющих нашей деловой деятельности;

2) обучение, консультирование и поддержание нашего персонала для ответственного выполнения

3) работы по вопросам охраны окружающей среды, здоровья и безопасности;

4) постоянное информирование органов власти, населения и других заинтересованных групп о действиях предприятия и их возможном влиянии на охрану окружающей среды, безопасности персонала и здоровья населения, а также реагирование на их опасения и тревогу;

5) предоставление клиентам рекомендаций по безопасному использованию и утилизации продуктов [30].

Для оценки деятельности предприятия определены следующие ключевые показатели эффективности:

- 1) Выручка;
- 2) EBITDA - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации;
- 3) Денежный поток от инвестиционной деятельности;

Данные показатели имеют количественную оценку, в данном случае млрд. рублей, но есть показатель, который не имеет количественной оценки, но также влияет на достижение поставленной стратегической задачи - это показатель LTIRF.

LTIRF (коэффициент частоты несчастных случаев) является в мировой практике основным индикатором эффективности работы компаний в области охраны труда и промышленной безопасности. Осуществление программ по улучшению показателей безопасности персонала по признанию аналитиков компаний приносит значительную прибыль. Выгод здесь много. Работодатели, которым удается добиться наилучших показателей, извлекают пользу из сокращения издержек на судебные тяжбы, страховых выплат и компенсаций ущерба от несчастных случаев, сокращают вынужденные простои производственного оборудования. Отличные показатели дают большие преимущества по сравнению с конкурентами в плане доступа к заемному капиталу, повышают привлекательность компании в глазах инвесторов [33].

Таблица 6 – X-матрица уровень ПАО «Сибур Холдинг»

X-матрица для ПАО "Сибур Холдинг" (уровень L-0)														
Корреляция						Корреляция				Сфера ответственности				
S		1.Инвестиционный проект «ЗапСибНефтехим»				S	S	W	W	S	S	S	S	
S		2. Программа улучшение малыми шагами"				S	S	S	S	S	S	M	S	
S		3. Программа Responsible Care				M	S	S	S	S	S	M	S	
		Тактика								Ответственные				
Повышение операционной эффективности	Стратегия	Сохранение лидерства в России и высокой конкурентоспособности в целевых сегментах рынка на международном уровне, совмещение экономических успехов с социальной ответственностью и экологической безопасностью.				Процесс	1) Создание устойчивого и стабильного бизнеса	2)Инвестирование в технологии и обучение сотрудников	3)Обеспечение безопасности сотрудников и регионов деятельности	4)Снижение воздействия на окружающую среду	1.Главный инженер ПАО "Сибур", Орехов О.В.	2.Управляющий директор, эффективность производства, Галиахметов Р.Г.	3.Комитет по стратегии и инвестициям	4. Главный операционный директор, Карисалов М.Ю.
		Результаты												
S		Выручка, млрд	319	380	412		S	S	S	M	S – сильная корреляция M-средняя корреляция W- слабая корреляция			
S		ЕБИТДА, млрд	103	136	140		S	S	M	M				
S		Денежный поток от инвестиционной деятельности, млрд	97	122	89		S	S	M	M				
S		LTIRF	0,73	0,63	нет данных		S	S	S	S				

Для реализации тактических программ необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) Создание устойчивого и стабильного бизнеса;
- 2) Инвестирование в технологии и обучение сотрудников;
- 3) Обеспечение безопасности сотрудников и регионов деятельности;
- 4) Снижение воздействия на окружающую среду.

В каждой матрице существует корреляция между блоками: между тактическими программами и стратегией; между стратегией и ключевыми показателями эффективности, полученными в результате; между задачами, необходимыми для реализации тактических программ и тактическими программами; между ключевыми показателями эффективности и задачами.

Для выполнения задач необходим постоянный мониторинг, для этого назначаются ответственные люди, между ними и задачами также устанавливается корреляция.

Корреляция в матрице бывает трех видов:

- S – сильная корреляция;
- M – средняя корреляция;
- W – слабая корреляция.

Разработанная X-матрица для ПАО «Сибур Холдинг» представлена в таблице 6.

3.2.2 Разработка и анализ X-матрицы ООО «Томскнефтехим»

Программа "Улучшение малыми шагами" (УМШ) также является одной из тактических программ для данного уровня матрицы. Здесь добавляются следующие показатели, которые влияют на оценку эффективности деятельности – это вовлеченность сотрудников в УМШ и экономический эффект от УМШ.

Таблица 7 – X-матрица уровень ООО «Томскнефтехим»

X-матрица для ООО "Томскнефтехим" (уровень L-1)																
Корреляция						Корреляция				Сфера ответственности						
		1.Программа по внедрению изменений СУЭ 2017				S	S	S	S	M	S	W	S			
S		2.Программа "Улучшение малыми шагами"				S	S	S	S	S	S	S	S			
Повышение операционной эффективности	Стратегия	Тактика				Процесс	1)Осуществление деятельности предприятия в области качества в виде сети взаимосвязанных процессов. 2)Повышение вовлеченности сотрудников в процесс непрерывного совершенствования. 3. Снижение затрат на всех стадиях жизненного цикла производства за счет сокращения потерь, выявление областей неэффективности. 4. Постоянное профессиональное обучение сотрудников для поддержания уровня их квалификации в соответствии с целями и задачами предприятия.	Ответственные				1.Главный инженер ООО "Томскнефтехим", Максимов В.В. 2. Директор по управлению персоналом, Белов А.Н. 3.Директор ПСС, Самохвалов, Д.А. 4.Начальник отдела управления эффективностью, Пинчукова Д.С.				
		Сохранение лидерства в России и высокой конкурентоспособности в целевых сегментах рынка на международном уровне, совмещение экономических успехов с социальной ответственностью и экологической безопасностью.														
		Результаты		2015	2016											
		S	Выручка, млрд руб.	9,4	10,6			S	S	S	S		S – сильная корреляция M-средняя корреляция W- слабая корреляция			
		S	ЕВITDA, млрд руб.	0,9	0,8			S	S	S	S					
S	Вовлеченность УМШ, %	44	65	M	S	S	S									
S	Экономический эффект от УМШ, млн руб.	13	25	M	S	S	S									

Вовлеченность сотрудников оценивается в процентах. Она позволяет оценить насколько работники заинтересованы в улучшениях рабочего процесса и рабочих мест. Понимания ими для чего существует программа «УМШ» и активное участие в предложении идей по улучшению. На основании реализованных идей по улучшению рассчитывается экономический эффект в денежном выражении, он показывает насколько внедренные идеи сотрудников позволяют сократить затраты предприятия.

1. Программа по внедрению изменений СУЭ 2017 предполагает, что:

1) Процессы целеполагания и оценки регламентированы, методология едина в рамках предприятия.

2) Руководители и сотрудники понимают правила постановки целей и оценки целей, компетенций и потенциала, а также осознают, зачем нужны данные процессы и каковы взаимосвязи между ними.

3) Графики проведения разных видов оценки, калибровочных сессий, кадровых комитетов синхронизированы между собой и оптимально увязаны в единый цикл.

4) Ведется работа по синхронизации процесса постановки целей с циклом бизнес-планирования.

5) Административное сопровождение процессов осуществляется в соответствии с общим расписанием и регламентами, внедрена система промежуточных контролей, поддерживающая качество процессов и соблюдение методологии.

6) Ведется отладка механизмов постановки целей и оценки целей и компетенций для приближения фактического распределения оценок к целевому профилю и минимизации потребности в принудительном распределении.

7) Руководители получают помощь в случае возникновения вопросов по методологии.

8) Результаты целеполагания и оценки способствуют повышению эффективности и развитию сотрудников.

9) Ведется работа по повышению уровня автоматизации процессов. На предприятии выстроена вертикаль функции [34].

Для реализации данных тактических программ поставлены следующие задачи:

1) Осуществление деятельности предприятия в области качества в виде сети взаимосвязанных процессов.

2) Повышение вовлеченности сотрудников в процесс непрерывного совершенствования.

3) Снижение затрат на всех стадиях жизненного цикла производства за счет сокращения потерь, выявление областей неэффективности.

4) Постоянное профессиональное обучение сотрудников для поддержания уровня их квалификации в соответствии с целями и задачами предприятия.

За каждой из которых закреплены ответственные лица, отвечающие за выполнение данных задач.

Выполнена корреляция между теми же разделами матрицы. Матрица для ООО «Томскнефтехим» представлена в таблице 7.

3.2.3 Разработка и анализ X-матрицы для ОУЭ

Для отдела управления эффективностью приоритетными тактическими программами являются: программа по внедрению изменений СУЭ 2017, программа по повышению экономической грамотности производственных служб.

Реализация программы по внедрению изменений СУЭ 2017. Ожидаемые результаты от отдела:

1. Обеспечена более ранняя подготовка и проведение оценочных сессий СУЭ ТОП за 2016г.

2. Организована оценка поведенческих компетенций предприятий за 2016г. в едином формате.

3. Организована оценка ФК предприятий за 2016г. в формате расширенной оценки (продолжительность 2-3 дня, анонимное голосование в информационной системе ОПОРА).

4. Снижено/оптимизировано количество показателей и проработаны варианты автоматизации расчетов показателей.

5. Реализован переход на годовое/квартальное премирование сотрудников предприятий, не входящих в периметр ежемесячной оценки.

6. Обеспечено каскадирование КПЭ в личные цели сотрудников в связи с отменой ФК на предприятиях.

Программа по повышению экономической грамотности производственных служб предполагает ее непосредственную разработку и реализацию на предприятии [34].

Для достижения поставленных тактических программ сформированы следующие задачи:

1) Совершенствование организационно-кадровой структуры, функционала и бизнес-процессов функции.

2) Актуализация, пересмотр КПЭ.

3) Формирование дерева целей от ПК предприятий, ФК материнских функций до личных КПЭ сотрудников.

4) Организация оценки ПК предприятий за предыдущий год в едином формате.

Эффективность программ оценивается по следующим показателям:

1) Эффект от органических мероприятий менеджмента, млн.руб.

2) Оборачиваемость МРП, дн.

3) Качество работы системы управления эффективностью на предприятии.

4) Количество оцениваемых показателей.

Разработанная матрица для ОУЭ представлена в таблице 8.

Таблица 8 – X-матрица уровень ОУЭ

X-матрица для отдела управления эффективностью (уровень L-2)								
Корреляция			Корреляция				Сфера ответственности	
S		1.Программа по внедрению изменений СУЭ 2017	S	S	S	S	S	S
S		2.Программа по повышению экономической грамотности производственных служб	S	S	S	S	S	S
	Тактика						Ответственные	
Повышение операционной эффективности	Стратегия	Сохранение лидерства в России и высокой конкурентоспособности в целевых сегментах рынка на международном уровне, совмещение экономических успехов с социальной ответственностью и экологической безопасностью.	Процесс	1.Совершенствование организационно-кадровой структуры, функционала и бизнес-процессов функции	2.Актуализация, пересмотр КПЭ.	3.Формирование дерева целей от ПК предприятий, ФК материнских функций до личных КПЭ сотрудников	4.Организация оценки ПК предприятий за предыдущий год в едином формате.	1. Начальник ОУЭ, Пинчукова Д.С. 2.Директор по управлению персоналом, Белов А.Н.
		Результаты						
S		Эффект от органических мероприятий менеджмента, млн.руб.	S	S	S	S	S – сильная корреляция M-средняя корреляция W- слабая корреляция	
S		Оборачиваемость МРП, дн	S	S	M	M		
S		Качество работы системы управления эффективностью на предприятии	S	S	S	S		
M		Количество оцениваемых показателей	M	S	M	S		

3.2.4 Разработка и анализ X-матрицы для начальника ОУЭ

Матрица для начальника ОУЭ отличается от матрицы для ОУЭ тем, что перед начальником отдела установлены более детальные задачи для достижения поставленных тактических программ перед всем отделом, а именно:

1. Обеспечение каскадирования КПЭ.
2. Разработка презентационных материалов, справок, проведение обучения производственного персонала и персонала поддерживающих функций.
3. Реализация перехода на годовое/квартальное премирование сотрудников предприятий, не входящих в периметр ежемесячной оценки.
4. Обеспечение более ранней подготовки и проведение оценочных сессий СУЭ ТОП.

Отвечать за реализацию данных задач назначаются подчиненные начальника отдела – это эксперт, ведущий специалист и специалисты ОУЭ. Из проведенной корреляции в матрице видно, что каждый имеет большое влияние на реализацию, как показателей эффективности, так и реализацию тактических программ в целом.

Эффективность проделанной работы оценивается по тем же показателям, что и деятельность отдела, но для начальника последние показатели более детализируются и добавляются следующие показатели:

- 1) Эффект от органических мероприятий менеджмента, млн.руб.
- 2) Оборачиваемость МРП, дн.
- 3) Количество проведенных оценок.
- 4) Количество оцениваемых показателей.

Разработанная матрица для начальника отдела управления эффективностью представлена в таблице 9.

Таблица 9 – X-матрица для начальника отдела

X-матрица для начальника ОУЭ (уровень L-3)										
Корреляция			Корреляция				Сфера ответственности			
S		1.Программа по внедрению изменений СУЭ 2017	S	S	S	S	S	S	S	
S		2.Программа по повышению экономической грамотности производственных служб	S	S	S	S	S	S	S	
		Тактика						Ответственные		
Повышение операционной эффективности	Стратегия	Сохранение лидерства в России и высокой конкурентоспособности в целевых сегментах рынка на международном уровне, совмещение экономических успехов с социальной ответственностью и экологической безопасностью.	Процесс	1. Обеспечение каскадирования КПЭ 2.Разработка презентационных материалов, справок, проведение обучения производственного персонала и персонала поддерживающих функций. 3. Реализация перехода на годовое/квартальное премирование сотрудников предприятий, не входящих в периментр ежемесячной оценки. 4.Обеспечение более ранней подготовки и проведение оценочных сессий СУЭ ТОП				1. Эксперт ОУЭ, Сараева М.В. 2. Ведущий специалист ОУЭ 2. Специалист ОУЭ		
S		Эффект от органических мероприятий менеджмента, млн.руб.	S	S	S	S	S – сильная корреляция M-средняя корреляция W- слабая корреляция			
S		Оборачиваемость МРП, дн	S	S	S	S				
S		Количество проведенных оценок	S	S	S	S				
S		Количество оцениваемых показателей	S	S	M	S				

3.3 Мониторинг разработанной системы корпоративного управления

Для того чтобы методология Хосин Канри работала, необходимо постоянно контролировать ход реализации разработанных Х-матриц. Чтобы вовремя вывить отклонения и внести корректирующие действия для достижения поставленного результата.

Процесс мониторинга является одним из важных этапов внедрения методологии Хосин Канри, и поэтому следует уделить внимание на его проведение. Для более успешного осуществления контроля необходимо проработать над некоторыми ключевыми параметрами, которые повысят эффективность работы всего коллектива.

Во-первых, создание рабочей среды, в которой нет такого понятия, что сотрудник является источником проблем. Каждый сотрудник должен понимать, что люди – это самый ценный ресурс предприятия, и он необходим для решения любых возникающих проблем в ходе рабочего процесса, но никак не является их источником. Нужно избавиться от массового мышления, в условиях которого менеджеры и работники привыкли искать виноватых, если что-то начинает складываться не по плану. Нужно научить сотрудников выявлять проблемы и их устранять, непрерывно улучшая действующие процессы.

Во-вторых, визуализация хода выполнения процесса Хосин Канри. Визуальное управление подходит для всех – для высшего руководства так же, как и для руководителей более низких уровней и рабочих. Лучшим способом вести визуальное управление, будет размещение информационной доски управления Хосин Канри в таком месте, где каждый сотрудник предприятия может ее видеть.

Визуализация управления Хосин Канри осуществляется с помощью таблиц поэтапного действия в рамках методологии, отчетов формата А3, Х-матриц каждого уровня (рисунок 22).

Запланированные действия не всегда выполняются как это необходимо, поэтому ежемесячно следует корректировать отчеты формата А3 и размещать их на информационной доске, а также доносить внесенные изменения до каждого сотрудника и соответственно корректировать его действия со вступившими изменениями предыдущих уровней.

В-третьих, проведение регулярных собраний позволит оценивать степень достижения стратегических целей и основных производственных показателей и своевременно принять корректирующие меры, если это необходимо. Встречи следует проводить ежеквартально, еженедельно и ежедневно. Ежедневные собрания – это кратковременная встреча сотрудников, которая не требует подготовки, на ней происходит обмен информацией и решение вопросов, возникающих в течение предыдущего рабочего времени. Кроме этого такого рода встречи мотивируют сотрудников к активизации деятельности, постоянное напоминание и обсуждение важности их участия в процессе достижения целей предприятия способствует более детальному погружению в работу. Очень важно наладить между сотрудниками и руководителями обмен информацией обо всех изменениях обстоятельств, сроков работы, конечных результатов и т.д., донесение этой информации до каждого сотрудника.

По истечению года проводится годовое собрание. В Хосин Канри данный метод называется «Президентская диагностика». Данное название метод получил, потому что в конце года менеджеры высшего звена под руководством президента компании посещают каждый участок предприятия, чтобы проверить жизнеспособность системы и оценить достигнутые результаты [17].

В использовании Хосин Канри главное это процесс, результаты не всегда могут быть достигнуты как изначально были запланированы, но постоянное совершенствование процесса их достижения – это и есть основа успешного процесса внедрения методологии и вовлечения работников в рабочий процесс компании и достижения ее целей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Костаревой Юлии Александровне

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место предприятия ООО «Томскнефтехим» г. Томск.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Закон «О защите прав потребителей» «Трудовой кодекс РФ» Отраслевые акты.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Сотрудники СИБУРа разделяют общие для всех ценности: ориентацию на результат, лидерство и инициативность вне зависимости от должности, способность работать в команде, готовность развиваться и развивать людей вокруг себя, доверие, взаимоуважение и надежность. Программа развития сотрудников СИБУРа построена на обеспечении возможностей для профессионального роста. В компании налажена система непрерывного обучения, в том числе силами корпоративного университета, развивается институт кадрового резерва. Действуют программы социальной поддержки сотрудников.</p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>ПАО «СИБУР Холдинг» управляет рисками, связанными с воздействием на персонал, оборудование и окружающую среду. При планировании деятельности компания уделяет приоритетное внимание необходимости обеспечения безопасности работников и населения, проживающего в районах деятельности предприятий, предотвращения аварий, несчастных случаев, профессиональных заболеваний, загрязнения и снижения</p>

	воздействия на окружающую среду.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>С целью повышения результативности своей деятельности на основе мировых практик в СИБУРе функционирует и развивается интегрированная система менеджмента (ИСМ), отражающая требования международных стандартов:</p> <p>OHSAS 18001 – система менеджмента профессионального здоровья и безопасности; I SO 9001 – система менеджмента качества; ISO 14001 – система экологического менеджмента;</p> <p>ISO 50001 – система энергоменеджмента, техническая спецификация ISO/TS 16949 – особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 10 – Стейкхолдеры предприятия ПАО «Сибур Холдинг»;</p> <p>Таблица 11 – Структура программы КСО ПАО «Сибур Холдинг»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Костарева Юлия Александровна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность давно стала неотъемлемой частью существования современных компаний. В современных условиях компаниям приходится соответствовать самым разнообразным общественным ожиданиям, не просто осуществляя некоторое количество социально направленных проектов, но интегрируя концепцию КСО в управленческие структуры корпораций. Стратегии КСО, являющиеся по большому счету общими для всех крупных компаний, на практике могут принимать специфический характер в зависимости от сферы деятельности компаний.

Так как ООО «Томскнефтехим» является дочерним предприятием СИБУРа, социальные мероприятия, проводимые в данных организациях, являются идентичными.

Являясь крупнейшей интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией России, СИБУР ответственно подходит к использованию масштабов своей деятельности в достижении целей по охране окружающей среды и решению социальных вопросов, которые служат предпосылками устойчивого развития компании.

Социальная ответственность интегрирована в стратегию компании и является основой инвестиционной, производственной деятельности и отношений со всеми заинтересованными сторонами.

4.1 Определение стейкхолдеров предприятия

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит. Компания оказывает на них как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров ПАО «Сибур холдинг» представлена в Таблице 10.

Таблица 10 – Стейкхолдеры предприятия ПАО «Сибур Холдинг»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Инвесторы	1. Население регионов
2. Потребители	2. Благотворительные организации
3. Менеджеры высшего звена компании	3. Экологические организации
4. Прочие сотрудники компании	4. Органы государственной власти
5. Поставщики	

Сбалансированная политика в области КСО помогает компании достигать устойчивого роста, вызывать доверие со стороны государства и общества, тем самым повышая уровень ее значимости в регионах присутствия и делая ее более конкурентоспособной.

4.2 Определение структуры программы КСО

Выбор программ, а, значит, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В Таблице 11 представлена структура программ КСО для ПАО «Сибур Холдинг».

Цели и задачи предприятия в области КСО:

- 1) создание и обеспечение безопасных условий труда, защиты здоровья работников;
- 2) снижение рисков возникновения аварий;
- 3) стабильное производство продукции конкурентоспособного качества, отвечающей требованиям потребителей;
- 4) снижение воздействия на окружающую среду, предотвращение ее загрязнения в равновесии с социально-экономическими потребностями, обеспечение рационального использования природных ресурсов;
- 5) повышение энергетической эффективности производственных процессов и минимизация нерационального использования энергоресурсов, снижение затрат на приобретение (закупку) и генерацию энергоресурсов [27].

Таблица 11 – Структура программы КСО ПАО «Сибур Холдинг»[27]

№ п/п	Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат
1.	Охрана окружающей среды	Охрана водных ресурсов; Охрана воздушных ресурсов; Работа с отходами;	Сотрудники; Правительство и местные органы власти; Общественные организации; Контрагенты; Рынки капитала	Ежегодно	Сокращение объемов сточных вод; Уменьшение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу; Повышение эффективности управления отходами; Повышение энергоэффективности
2.	Охрана труда и промышленная безопасность	Регулярный мониторинг хода разработки и реализации мероприятий по митигации техногенных рисков; Разработка стандарта по идентификации опасностей и оценке рисков возникновения аварий; Разрабатываются новые принципы оценки развития систем управления охраной труда, промышленной безопасностью, охраной окружающей среды.	Сотрудники; Правительство и местные органы власти; Общественные организации; Рынки капитала.	Ежегодно	Снижение уровня травматизма; Отсутствие смертельных случаев на производстве; Отсутствие аварий на производстве; Сокращение числа устаревших опасных производственных объектов.
3.	Персонал	Система вознаграждения; Медицинское страхование; Возможность бесплатно заниматься спортом; Обучение и развитие сотрудников; Привлечение и развитие молодых специалистов; Работа с учебными заведениями.	Сотрудники; Правительство и местные органы власти	Ежегодно	Профессиональное развитие сотрудников; Привлечение и удержание талантливых сотрудников; Обеспечение достойных условий труда сотрудников; Создание для работников и членов их семей условия для проведения здорового образа жизни.
4.	Социальная ответственность и благотворительность	Развитие регионов; Спортивные проекты; Благотворительность и волонтерские программы; Образовательно – просветительские программы	Правительство и местные власти; Общественные организации; Сотрудники; Пресса	Ежегодно	Социальное и экономическое развитие регионов присутствия; Поддержка развития науки и образования в регионах присутствия; Сотрудничество с местными органами власти и общественными организациями

Деятельность СИБУРа в области охраны окружающей среды и социальной ответственности включает в себя работу по следующим направлениям:

1) Охрана окружающей среды. Предлагают энергетическим компаниям альтернативное решение сжиганию попутных продуктов добычи нефти и газа. При этом СИБУР работает над сокращением негативного воздействия на окружающую среду своих собственных производств.

2) Охрана труда и промышленная безопасность. Нацелены на непрерывные улучшения стандартов охраны труда и промышленной безопасности для обеспечения устойчивого развития Компании и защиты здоровья сотрудников и повышения качества жизни регионов, в которых СИБУР ведет свою деятельность.

3) Персонал. СИБУР стремится обеспечить все условия профессионального и личностного развития своих сотрудников, внедряя систему управления персоналом, ориентированную на создание сильной и сплоченной команды.

4) Социальная ответственность и благотворительность. Осуществляют благотворительную и спонсорскую деятельность, направляя значительные средства на социально значимые мероприятия, в том числе 59 спортивные и образовательные, в регионах своей производственной деятельности. Отдельно следует отметить поддержку спортивных организаций и популяризацию здорового образа жизни. СИБУР активно поддерживает профессиональные спортивные организации, а также мероприятия, направленные на развитие детского и юношеского спорта в регионах присутствия компании. СИБУР оказывает поддержку Российской федерации баскетбола и баскетбольному клубу «Спартак» (Санкт-Петербург), футбольному клубу «Зенит» (Санкт-Петербург), хоккейному клубу «Торпедо» (Нижний Новгород), хоккейной, футбольной и волейбольной командам клуба «Тюмень», клубу настольного тенниса «Тюмень», команде «Формулы 1» Caterham F1 Team [30].

Необходимо отметить, что существенная часть социальных проектов в регионах реализуется в формате государственно-частного партнерства с субъектами Российской Федерации, путем заключения соглашений о социально-экономическом сотрудничестве. В некоторых регионах принцип сотрудничества на основе соглашений распространяется также на муниципальные образования.

Основными социальными программами компании являются:

- 1) Детские программы;
- 2) Спортивные программы;
- 3) Программа добровольного медицинского страхования;
- 4) Нематериальное вознаграждение;
- 5) Обеспечение безопасности сотрудников на рабочем месте и поддержка здоровья персонала;
- 6) Профессиональные программы повышения квалификации и обучения сотрудников.

СИБУР ориентирован на непрерывное и стабильное развитие и придаёт большое значение снижению негативного воздействия своей деятельности на работников и потребителей, территории, на которых осуществляет свою деловую активность. С целью повышения результативности своей деятельности на основе мировых практик в СИБУРе функционирует и развивается интегрированная система менеджмента (ИСМ) (приложение В), отражающая требования международных стандартов:

- 1) OHSAS 18001 – система менеджмента профессионального здоровья и безопасности (приложение Г);
- 2) ISO 9001 – система менеджмента качества (приложение Д);
- 3) ISO 14001 – система экологического менеджмента (приложение Е);
- 4) ISO 50001 – система энергоменеджмента (приложение Ж);
- 5) техническая спецификация ISO/TS 16949 – особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части.

Ориентируясь на потребности и ожидания потребителей, СИБУР внедрил международный стандарт ISO 9001, позволяющий построить систему менеджмента – основу для предупреждения рисков в качестве продукции и для выявления возможностей постоянного улучшения процессов и самой системы в целом.

Внедрение международных стандартов ISO 14001 и ISO 50001 позволило выстроить систему управления экологической и энергетической результативностью СИБУРа, рисками воздействия на окружающую среду в условиях непрерывного ужесточения природоохранного законодательства, развития государственной политики энергосбережения, с учётом общего роста озабоченности заинтересованных сторон вопросами сохранения окружающей среды и устойчивого развития.

Советом Директоров СИБУРа утверждена Политика интегрированной системы менеджмента ООО "СИБУР" и предприятий группы – единый документ для управляющей организации и всех предприятий, объединяющий в себе намерения и директивы в рамках осуществляемого принципа корпоративной социальной ответственности по отношению к деятельности в области охраны здоровья и окружающей среды, промышленной безопасности, качества и энергоэффективности [27].

4.3 Оценка эффективности программ

Исходя из позиционируемой СИБУРОм программы развития, достижения в области охраны окружающей среды и социальной ответственности позволяют компании постоянно повышать собственную производственную и операционную эффективность, улучшать показатели производительности труда и безопасности и снижать производственные и финансовые риски.

Рассмотрев и проанализировав концепцию корпоративной социальной ответственности ПАО «СИБУР Холдинг», можно убедиться, что это не просто

набор неких стратегий, программ и правил ведения бизнеса, а важный и необходимый элемент в становлении, осуществлении и развитии стратегии устойчивого развития компании.

Мероприятия корпоративной социальной ответственности могут быть как внутренними, так и внешними. Из вышеперечисленных мероприятий к внутренним относятся: медицинское страхование, обучение и развитие сотрудников, привлечение и развитие молодых специалистов. К внешним – социальная ответственность и благотворительность.

Таким образом, можно сделать вывод, что СИБУР реализует внешние и внутренние программы корпоративной социальной ответственности направленные на все группы стейкхолдеров.

Опираясь на корпоративные принципы в области КСО, СИБУР успешно применяет стратегии КСО по направлениям взаимодействия с персоналом, отношений с бизнес-окружением, ответственности перед обществом, экологического менеджмента, корпоративной этики и управления. Проследив процесс применения стратегий, можно убедиться в том, что СИБУР действительно является социально ответственной компанией с полноценными корпоративными программами развития в области КСО и самодостаточным инструментарием применения стратегий КСО.

Заключение

Сегодня существует немного компаний, которые успешно внедрили методологию Хосин Канри. Раз существуют трудности, значит нужно искать пути решения проблем внедрения, для этого нужно постоянное изучение данной темы и успешного опыта компаний, поэтому проведенное исследование является актуальным.

В данной работе рассмотрено понятие корпоративной политики, ее составляющие и принципы формирования. Изучена методология Хосин Канри, инструменты, которые могут быть использованы при применении данной методики. Подробно рассмотрен алгоритм построения Х-матриц, а также разработаны четыре Х-матрицы для ООО «Томскнефтехим» и приведены рекомендации по использованию данной методологии.

Планирование и развертывание являются критическими элементами Хосин Канри, которые подразумевают, что процесс определения целей, средств для достижения целевых показателей и развертывания имеют решающее значение для успеха.

Из проведенного исследования, можно сделать вывод, что Хосин Канри является организационной структурой для стратегического управления, которая связана со следующими четырьмя первоочередными задачами:

- 1) Уделять особое внимание корпоративному управлению, устанавливая, ежегодно, несколько стратегических приоритетов;
- 2) Приведение стратегических приоритетов в соответствие с местными планами и программами;
- 3) Интегрировать стратегические приоритеты с ежедневным управлением;
- 4) Вовлечение всех сотрудников в процесс развертывания корпоративной политики.

Наглядным инструментом для применения Хосин Канри является Х-матрица. Она способствует объединению целей от самого высшего уровня до целей и задач сотрудников. Разработанные Х-матрицы включают в себя:

- 1) Декомпозицию стратегических целей на более низкие уровни управления на период 1 год;
- 2) Определены ключевые показатели эффективности для каждого уровня матриц;
- 3) Приведены тактические программы для каждого уровня матрицы;
- 4) Назначены ответственные за выполнение задач, необходимых для достижения целей более высокого уровня;
- 5) Установлена корреляция между стратегическими целями, показателями эффективности и ответственными за выполнение процессов в течение установленного периода времени.

Для того, чтобы методология Хосин Канри работала нужно проработать над некоторыми моментами при ее использовании, а именно:

- 1) Создать рабочую среду, в которой каждый работник будет понимать свое значение для компании;
- 2) Создать визуализированную зону, информирующую о ходе работы по данной методологии, ее направлениях и возникающих изменениях;
- 3) Проводить регулярные собрания: каждый день, неделю, месяц, квартал и итоговое собрание для подведения итогов за год.

Использование данной японской технологии имеет преимущества:

- 1) Способствует межфункциональному сотрудничеству для достижения общей цели;
- 2) Вовлекает всех сотрудников компании;
- 3) Планирование постоянно совершенствуется;
- 4) Очевидность отклонений от плана, и быстрое обнаружение проблемы;
- 5) Фокусирует компанию на нескольких главных целях.

Выявлены основные факторы, способствующие и препятствующие эффективному развертыванию целей компании на всех уровнях управления:

- 1) Проблема реализации из-за свойств личностей работников;
- 2) Необходим жесткий процесс внедрения;
- 3) Необходимость терпения, поддержки со стороны топ-менеджеров.

Высший менеджмент и работники предприятия – все должны рассматривать Хосин Канри, как основную модель поведения, опираясь на которую они продвигают компанию вперед. Она должна заменить существующие стратегические модели и самое главное «менталитет» компании.

Таким образом проделанное исследование позволило разобраться в процессе формирования корпоративного управления на основе методологии Хосин Канри и доказать, что стратегическое управление на предприятии возможно с совмещением бережливого производства.

Список публикаций магистранта

1) Козликина Юлия Александровна Основные требования, предъявляемые к корпоративной политике предприятия // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования» / под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. Томский политехнический университет. В 2-х т. – Т. II. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С. 66-71

2) Козликина Юлия Александровна Разработка политики предприятия на основе инновационных подходов // III Международная научно-практическая конференция «Наука и образование в полиэтнокультурной среде: состояние, проблемы, перспективы» (23-24 марта 2017г.).

Список использованных источников

- 1) Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free Press and Prentice Hall International, New York, 1994. 480 p.
- 2) Сайт о менеджменте качества [Электронный ресурс] // URL: <http://quality.eur.ru/> (дата обращения 19.05.2017).
- 3) Федюкин В.К. Управление качеством производственных процессов: учебное пособие / В.К. Федюкин. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2016. — 230 с.
- 4) Друкер Питер. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2013.
- 5) Эдвин Рюли Политика предприятия [Электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления URL: http://vasilieva.narod.ru/20_4_97.htm (дата обращения 17.10.2015).
- 6) Технологи кадрового менеджмента / Под ред. И.В. Мишуровой. - М.-Ростов-на-Дону., 2014.
- 7) Корпоративная политика [Электронный ресурс] // URL: <http://www.capitols.ru/services/consulting/policy> (дата обращения 17.10.2015).
- 8) Башкиров А. Разработка новой корпоративной политики предприятия [Электронный ресурс] // URL: <http://www.alib.spb.ru/blog/page/article-130> (дата обращения 17.10.2015).
- 9) Дудин Алексей Политика корпоративного масштаба// «ПРОДЕНЬГИ», № 3 (16), 07-08.2012, стр. 30-32.
- 10) Нотченко В.В. Содержание и составляющие экономической политики предприятия//«Социально-экономические проблемы развития России и процессы глобализации: потенциал возможного», СПб.: Институт бизнеса и права, 2013.
- 11) Строителева Е.В. Составляющие экономической политики //«Российское предпринимательство» № 7 Вып. 1 (187) за 2012 год.

- 12) Паскаль Деннис «Основы бережливого производства. Путеводитель по самой эффективной в мире системе производства» пер. с англ. М. Мацковской, 2013.
- 13) Постановка целей Hoshin Kanri –Policy Deployment [Электронный ресурс] // URL: <http://pdcamethod.com/kaizen/policy-deployment> (дата обращения 03.12.15).
- 14) Несиоловский А. Управление стратегией компании на основе методологии «Хосин Канри» [Электронный ресурс] // URL: <http://blog.leancor.ru/wp-content/uploads/2010/05/prezentaziya-hoshin.pdf> (дата обращения 03.12.15).
- 15) Роман Партин «Хосин Канри. Развертывание корпоративной политики» [Электронный ресурс] // URL: http://0x1.tv/img_auth.php/LeanKanbanRussia-2014%29.pdf (дата обращения 04.12.15).
- 16) Что раздражает в начальнике? [Электронный ресурс] // URL: <https://hhcdn.ru/file/3388668.pdf> (дата обращения 04.12.15).
- 17) Джексон Т. Хосин Канри: как заставить стратегию работать — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2014. — 248 с.
- 18) Хосин Канри [Электронный ресурс] // URL: <http://www.wikipro.ru/> (дата обращения 04.12.15).
- 19) Инструмент Хосин Канри «Поймай мяч» [Электронный ресурс] // URL: http://www.wikipro.ru/catch_ball (дата обращения 04.12.15).
- 20) Стандартизированная работа/ Пер. с англ.—М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2011.— 152с.
- 21) Несиоловский А. LEAN – Краткий курс «бережливого» производителя. Часть 6// Аналитический центр LEANCOR-2013.
- 22) Саликов Ю.А., Науменко Е.А. Формирование и реализация промышленной политики на предприятии [Электронный ресурс] // URL: <http://www.lerc.ru/books/?part=bulletin&art=3&page=22> (дата обращения 18.10.2015).

23) Кузнецова В.А., Семенов С.С. Требования и принципы формирования экономической политики промышленного предприятия // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева.2011.№4.

24) А.М. Кузьмин Метод развертывания политики // Справочник «Креативные и аналитические методы создания инноваций»-2015.

25) Дарья Горячева «Как донести стратегию до каждого: метод Хосин Канри в Трансмашхолдинге» // "Трансмашхолдинг", №2 06/2014.

26) Илья Панов «Развёртывание политики» или эффективное управление производством [Электронный ресурс] // URL: http://www.up-pro.ru/print/library/production_management/lean/razvertyvanie-politiki.html (дата обращения 20.05.2017).

27) Официальный сайт ПАО «Сибур Холдинг» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.sibur.ru/> (дата обращения 20.05.2017).

28) Сайт ООО «Томскнефтехим» [Электронный ресурс] // URL: <http://tnhk.tomnet.ru/> (дата обращения 20.05.2017).

29) СТП ТНХ/02-04-01/МУ02 «Методические указания. Положения о премировании работников». Редакция 2.4.

30) СИБУР. Годовой обзор 2015. Создание ценности. Интеграция. Устойчивое развитие.

31) СТП ТНХ/02-02-03/ПР01 «Порядок оценки целей и поведенческих компетенций работников ООО «Томскнефтехим».

32) Безопасность не терпит компромиссов, ООО «Томскнефтехим» [Электронный ресурс] //URL: <https://rabota.tomsk.gov.ru/files/front/download/id/47490> (дата обращения 17.05.2017).

33) Профтравматизм: опыт применения добывающими компаниями показателя промышленной безопасности LTIFR, Игорь Волошин //Сборнике публикаций экспертов Клинского института охраны и условий труда", Клин. – 2012.

- 34) Внутренний документ ООО «Томскнефтехим».
- 35) В.Д. Могилевец И.А. Савин Хосин канри: опыт применения в рамках сотрудничества КамАЗ — НЧФ-КНИТУ-КАИ // «Компетентность» 2/113/2014 –с.28-33.
- 36) П.А. Коваленко X-матрица как инструмент развертывания стратегии компаний // «Методы менеджмента качества №8, 2015 с.24-29.
- 37) Публичный годовой отчет ПАО «Сибур Холдинг» за 2014 год.
- 38) Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process // Long Range Planning 34 (2001) 287-308.
- 39) Strategic Planning Using Hoshin Kanri: Lisa Boisvert // 2012 GOAL/QPC

Приложение А
(обязательное)

Part 1

Theoretical aspects of the methodology Hoshin Kanri

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3AM5A	Костарева Юлия Александровна		

Консультант кафедры менеджмента :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков Института социально-гуманитарных технологий:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаспарян Г.А.			

1 Theoretical aspects of the methodology Hoshin Kanri

1.1 Corporate Policy: meaning, the content of the concept and principles of implementation

1.1.1 Evolution of the concept of corporate policy

More and more companies are interested in the development of Corporate policy. Today, there are no uniform rules for the formation and implementation of Corporate policies. Each company is forced to independently develop approaches to the description of its main provisions. It leads to either success or failure. Therefore, the study of the basic requirements for corporate policy is relevant. Thanks to corporate policy, managers and employees of the company will have clear guidelines, both in the course of their current activities and in the solution of some non-standard tasks.

The key to the effective operation of most modern companies is to reduce costs associated with customer service, flexible and prompt interaction with suppliers, as well as internal document management of the enterprise. Such tasks, as a rule, are solved by two mutually complementary ways - the introduction of an automation information system at the enterprise and the development of a new Corporate policy.

Questions, which are directly related to Corporate policy and entrepreneurship, began to be discussed already at the beginning of the century when F. Taylor's works "Scientific Management" (1916) and A. Fayol's "Industrial and General Administration" (1916) appeared.

Analyzing these data, we can conclude that the basis is the question of what provides the company a stable success, and how it can be achieved through the company's policy [5].

Table 1 presents the concepts of enterprise policy in different time periods: from the appearance of this term and its significance for today.

Table 1 – Evolution of the concept of "company policy" [6]

Position number	Period	Representative	Concept of the company policy
1.	The early stage of the 50's	H. Ulrich	Decisions that determine the fate of the company: what and how the enterprise should produce and organize the production process.
		K. Zandig	It deals with system-wide and fundamental decisions. The focus is on the role of the owner and CEO, a wide range of management problems.
2.	60s: The formation of the company's policy as a theoretical discipline	V. Müller	A system of clearly formulated, time-independent principles, under the influence of them the company functions. 1) Working policy - determines the ways and directions of the company's potential; 2) Potential policy - reflects the way to preserve and increase the company's potential; 3) Management style - how the personnel are involved in the solution of the set goals and objectives.
		W. Hil	It includes the purpose of the company, autonomous company goals, principles of conduct in relation to interest groups and management concepts.
3.	70th years	-	These years are characterized by efforts to create integrated, system-based management models in which the company's policy has found its own place.
4.	Development of the company's theory of politics in the 80s	E. Brauchlin	It should focus on the environment or problems of the "third world"/
		P. Gomez	Increase in value is a measure of company policy effectiveness/
5.	90th years	W. Hil	It should be aimed at ensuring the legitimacy and autonomy of its activities. At the same time, relations with external and internal interest groups should be built in such a way as to preserve their interest in the success of the company and not to deprive it of critical resources.

Today, the company's policy is a set of principles used by the organization's management when managing the company's work. In accordance with which the

system behaves as a whole, and according to which the people entering this system act [6].

1.1.2 The concept of Corporate policy

Corporate Policy is a collection of documented guidelines and approaches which managers, officials and employees of the company must follow. Clearly articulated principles and approaches of corporate policy can serve as an effective tool for managing a company and its development.

These principles are designed:

- 1) To serve as the basis for developing and implementing a system of internal control measures;
- 2) Provide guidance for the implementation of current activities of the company;
- 3) Establish the criteria for decision-making on accounting, control, reporting;
- 4) Identify a framework for the proper conduct of company employees [7].

The development of a new corporate policy is one of the key stages in the process of the company's functioning. This stage allows increasing the overall efficiency of the company by reducing costs.

The very development of a new corporate policy consists of two parts: developing corporate standards and reengineering existing business processes at the company.

The development of a new corporate policy can be represented by three levels that will allow you to see in what order the process needs to be organized. The first level is the development of corporate standards or the transformation of existing ones; the second level is a set of measures to ensure the reengineering of business processes, the third level is the increase in the efficiency of the enterprise due to the results achieved at the first two levels (Figure 1) [8].

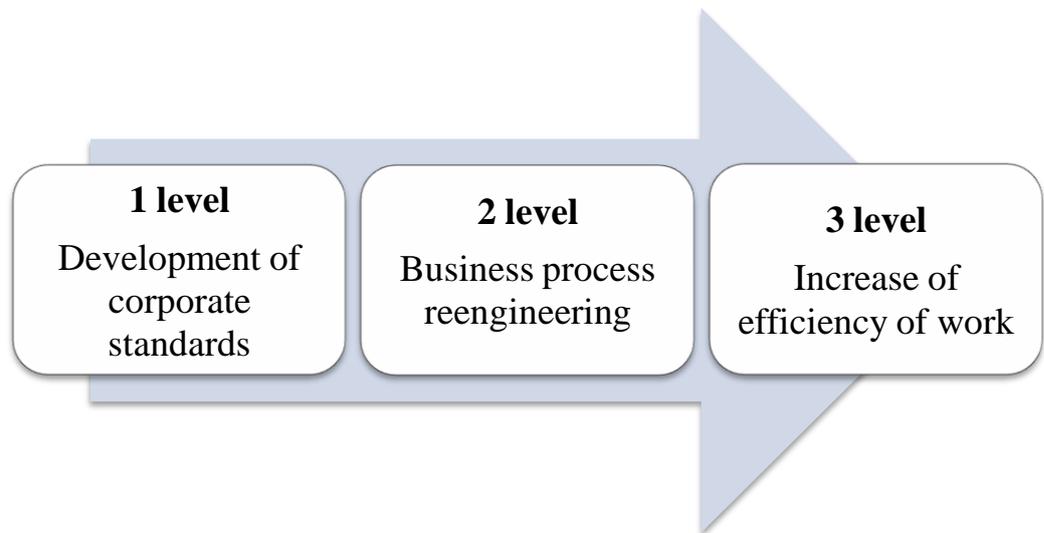


Figure 1 – Levels of corporate policy development

Table 2 provides a list of corporate standards that are necessary for virtually any company:

Table 2 – List of corporate standards [8]

Position number	Names of the standard	Description
1.	HR organizational structure of the enterprise	This standard regulates the staff structure of the company, staffing, job duties, etc. In part, this standard may duplicate constituent documents.
2.	Accounting standards	These standards regulate the entire accounting document flow, it will include a common chart of accounts for all employees, a standard list of business transactions, the structure of analytical accounting, the principles of data consolidation, corporate principles of budget management and financial analysis.
3.	Classifier of products and other material assets	This standard correlates the output of products (services provided) to a specific intracorporate nomenclature.
4.	Classifier of customers and partners	This standard is created taking into account the purposes of analysis of commodity and financial flows.
5.	Standards of procedures for basic functional operations	This standard regulates the conduct of at least particularly critical business operations, such as sales, purchase, warehousing and internal relocation, and others.
6.	Standards of decision-making and resolution of contradictions	These standards regulate the official relations, the procedure for making certain decisions at all levels of the company.

The second level of development of the new corporate policy is the reengineering of existing business processes, which leads to an increase in customer and supplier satisfaction, quality assurance and cost reduction. To ensure the solution of the tasks of business process reengineering, a set of measures is carried out to ensure the optimization of work and functions at all levels of the enterprise. It is expedient to define and reject the company's insignificant goals, that is, from goals that do not correspond to its development strategy, as well as to reduce costs, optimizing business processes according to the maximum number of criteria.

Adoption of corporate standards will generally have a positive impact on improving customer and supplier satisfaction, and this will help improve the quality of the goods (services) delivered. As for cost reduction, when corporate standards are adopted, they will be automatically reduced by introducing a formalized document flow at the enterprise. Conducting business process reengineering will also help to reduce costs at the target level [8].

1.1.3 The main requirements for Corporate policy

Very often, the creation of a policy is carried out for the sake of the mind that it is. For example, for a company to pass certification or it creates a reputation for attracting customers and suppliers. As a result, instead of an effective management tool for the company, this results in an abandoned document. Everything can be completely different. Correctly designed and implemented corporate policy can be a good tool to help both in the management of the company and in its development [9].

Requirements for the development of corporate policy:

- 1) Clearly defined company goals;
- 2) Accounting for internal and external factors affecting the company;
- 3) Accounting for the peculiarities of the company itself;
- 4) Written execution of the policy approved by the head of the company;
- 5) Content of a small number of valid principles;
- 6) Definition of the main direction of the company.

The world does not stand still, and the company itself changes periodically, the market changes, and changes take place in the legislation. In this regard, some principles of corporate policy may over time lose its relevance. It is important to periodically review the corporate policy in order to supplement it with new necessary principles and exclude from it irrelevant moments. This will provide clear guidance at any point in time. It will be understood by both staff and customers and partners, which will have a beneficial effect on the company's activities.

1.2 Key elements of corporate policy

1.2.1 Directions of corporate policy

It is possible to single out the main provisions of the general concept of politics, discussed in more detail in the previous chapter of the work:

- 1) the principles of activity, behavior, interaction with the external environment;
- 2) priorities related to the company's activities;
- 3) target settings that determine the company's desired achievements, orientation in the environment;
- 4) the mechanism of the company's interaction with economic agents from the external and internal environment [10].

The main provisions are a set of closely connected rules, the corporate policy of the enterprise is oriented on them. Consider in more detail corporate policy as a system that includes not only elements of corporate policy, but also types. Corporate policy can be divided into foreign policy and domestic policy.

Internal corporate policy affects the processes occurring within the company, regulates the activities of specific units. On the basis of functional areas, internal corporate policy can be divided into marketing policy, production policy, financial policy, personnel policy and innovation policy. Each includes the subspecies of the policy (Figure 2).

External corporate policy includes processes of interaction with the external environment of the enterprise, (Figure 3) [11].

The components of the external corporate policy have a different interpretation, and they do not have a specific scientific definition, it will determine what includes each element in itself.

The policy of interaction with social groups and public organizations is the principles of interaction aimed at the successful functioning of the top management and the personnel of the company with this kind of external environment.

The policy of interaction with state structures that control and regulate the company's activities is the principles and mechanisms that the company itself establishes for interaction with state structures.

The policy of relations with competitors and competitive behavior is the principles of the company's behavior in competition, the focus on struggle or on its avoidance.

The policy of relations with stakeholders is the principles of conduct with partners, suppliers and clients of the firm.

The policy of interaction with the business infrastructure - the principles of interaction with financial institutions, insurance organizations, exchanges, the media, with those who affect the reputation of the enterprise [10].

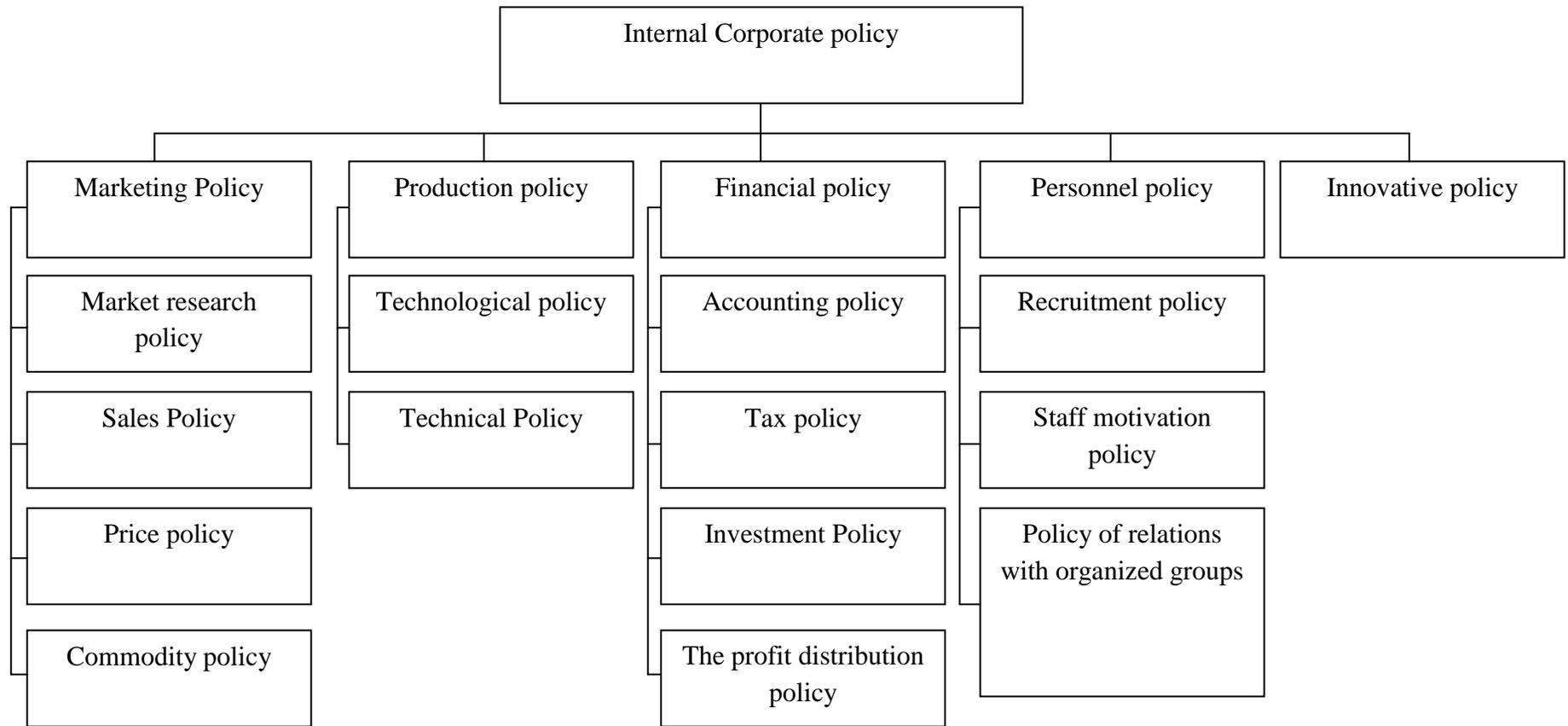


Figure 2 – Components of the internal corporate policy of the enterprise [11]

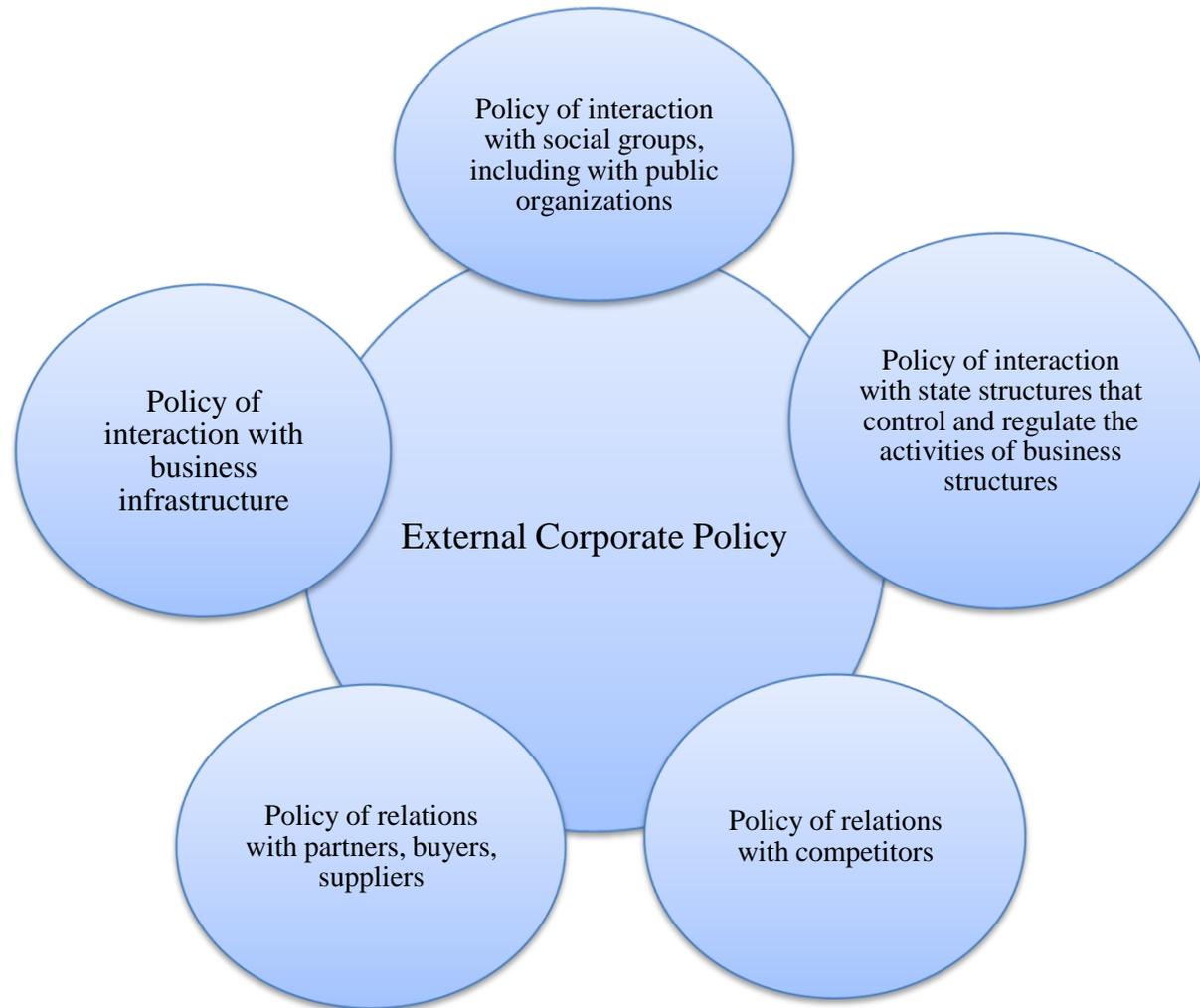


Figure 3 – Components of the external corporate policy of the enterprise [11]

1.2.2 Correlation between corporate policy goals and employee levels

In any company there is a hierarchy of employees, each has its own goals and objectives, their implementation entails the successful operation of the company. Consider the components of each level.

The first level is the highest level; it has the name of top managers. The most important managers who manage the entire company and make decisions related to the direction of the company. They spend on the development of the company's strategy, the company's policies for most of their time, they communicate with all authorities, they attract investors, they choose and place the managers of the lowest level, they control their work, as well as other activities related to business development in whole.

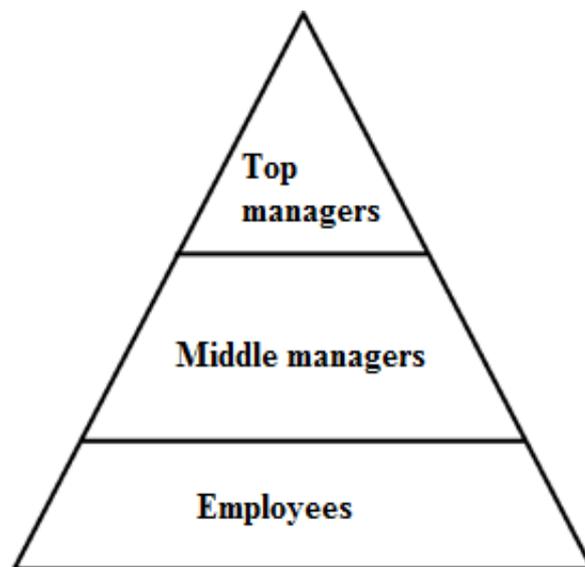


Figure 4 – Hierarchy of employees

The second level is mid-level managers. They are responsible for the tasks associated with the implementation of decisions taken by senior management. They coordinate the functional departments and their employees, they react in a timely manner to the problems that have arisen, they control them so that they do not appear, they provide guidance for the necessary information, and they develop production and marketing systems.

The third level is employees. These include the lower-level managers and the workers themselves. Low-level managers monitor workers for the correctness of the work, they are responsible for using the resources and materials allocated to them. Workers are people who perform work related to changing raw materials and materials using equipment provided by the company.

In accordance with the level, there are goals that reflect what each level wants from corporate policy, they are presented in Table 3.

Table 3 – Relationship between corporate policy goals and employee levels

Position number	Group name	In relation to the level	Goals
1.	Top management	The objectives of the company as a whole	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlling the fulfillment of goals on time 2. The reputation of a reliable firm 3. Attracting investments 4. Interaction with the external environment
2.	Middle managers	Objectives of the units Objectives of sub-divisions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring the internal environment of the company 2. Coordination of the activities of functional units 3. Management of employees
3.	Employees	Goals for jobs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clearly set tasks 2. Responsible for the tasks 3. Specific terms of implementation 4. Introduce into work 5. Increase of interest in achieving the overall goal of the company

All levels of the hierarchy tend to achieve different goals, because of this, corporate policy does not work. To convey to each employee of the company the goals of the policy and to engage in the achievement of communication goals is the most effective way to get the strategy to work. This method is called Hoshin Kanri. Hoshin Kanri allows uniting the desires of all levels and achieving mutual understanding between workers, to create a unified system that operates smoothly. Let us consider this in more detail in the next chapter of the paper.

1.3 Basics of the methodology of Hoshin Kanri when deploying corporate policy of the company

1.3.1 The theoretical basis for the deployment of company policies

The main weaknesses of the management that irritate the company's employees are the inability to clearly formulate goals, unwillingness to listen to other points of view and unwillingness to delve into problems. The given conclusion is made on the basis of the research of the Personnel portal HeadHunter (figure 5).

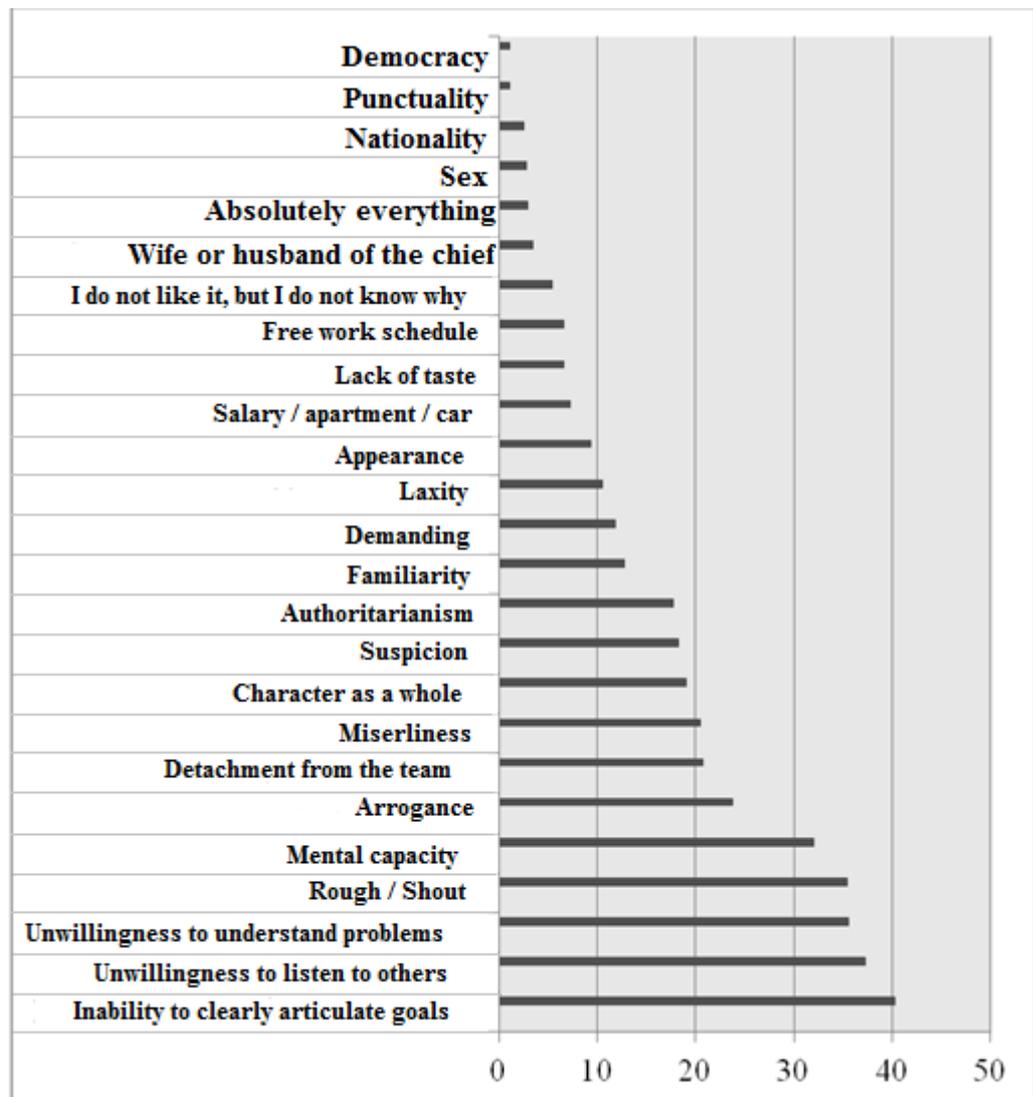


Figure 5 – Source: hh.ru (survey of 2,800 visitors - employees of different enterprises, from all regions of the Russian Federation, 2016) [16]

Many companies fail in the implementation of their strategic goals because they could not communicate the strategy to each of their employees. The following planning problems can be distinguished:

- 1) Unrealistic forecasts or expectations; the planning process is stagnant and can not adapt to changing conditions.
- 2) The goals are set arbitrarily, without a clear connection with the needs, means or capabilities.
- 3) Many goals, it is impossible to concentrate.
- 4) Wrong goals.
- 5) Targets do not meet SMART criteria.
- 6) The planned activities are not regularly monitored; There is no connection in time.
- 7) The planned activities are checked only to take punitive measures.
- 8) Planning is perceived as a separate event, not a permanent process.
- 9) Planning is conducted with a lack of information.
- 10) There is no horizontal and vertical communication.
- 11) The management team's reluctance to take a critical look at the strengths and weaknesses [12].

Thanks to Hoshin Kanri you can avoid these problems.

Hoshin Kanri is a method of deploying strategic goals within the company. In other words, this is the process of setting goals from the company's management to the smaller operational level.

"Hoshin" means "direction", "syn" - arrow, i.e. "compass", together can be translated as "a ship in a troubled sea follows a given course."

"Kanri" means management, management, caring about something [14].

The idea of policy deployment is the need for all employees to understand the chosen strategic direction of development. Their participation in the choice of practical actions is necessary to achieve the desired results [15].

This method was invented by the Japanese based on the ideas of Americans. The Hoshin process began and developed in Japan in the 1960s based on quality

management practices in companies such as Toyota, Nippon Denso, Komatsu and Matsushita Bridgestone Tire. It was influenced by such practices as the Plan-Do-Check-Act Deming Cycle, Peter Drucker's Directorate of Purpose, and the new organizational concept of General Motors. The term Hoshin Kanri began to be widely adopted in Japan in the mid-1970s. By the end of the 1970s accumulated experience led to the formalization of principles, and the first books on this topic were published. The first symposium on Hoshin was held in Japan in 1981, and in 1988, The Association of Japanese Standards published a series of works on the theme of practitioners Hoshin Kanri. In the 1980s, the concept spread to the United States. Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Florida Power & Light, Intel, and Xerox began to implement their own versions of this method.

First of all, Hoshin Kanri is a tool that connects the macro and micro levels of the organization. Hoshin Kanri helps to see the highest level of the company's goals, working at the macro level, and at the same time to understand the opportunities, creativity and micro-level problems, being at the highest levels of management. With the process of setting goals, "moving in the right direction" of the entire organization is achieved, reducing losses from non-essential or generally unnecessary actions, figure 6 [13].

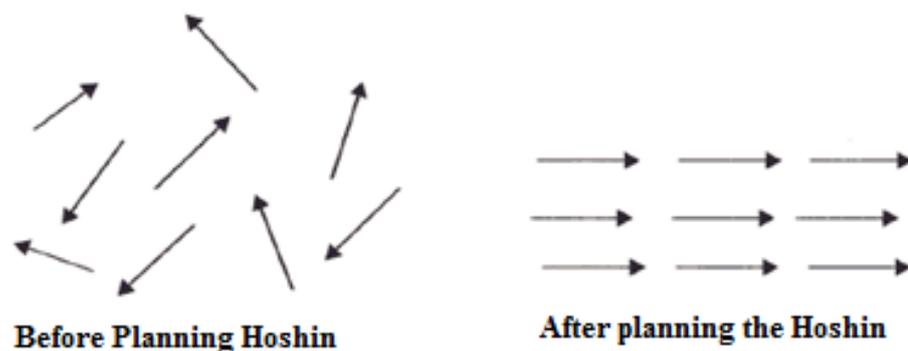
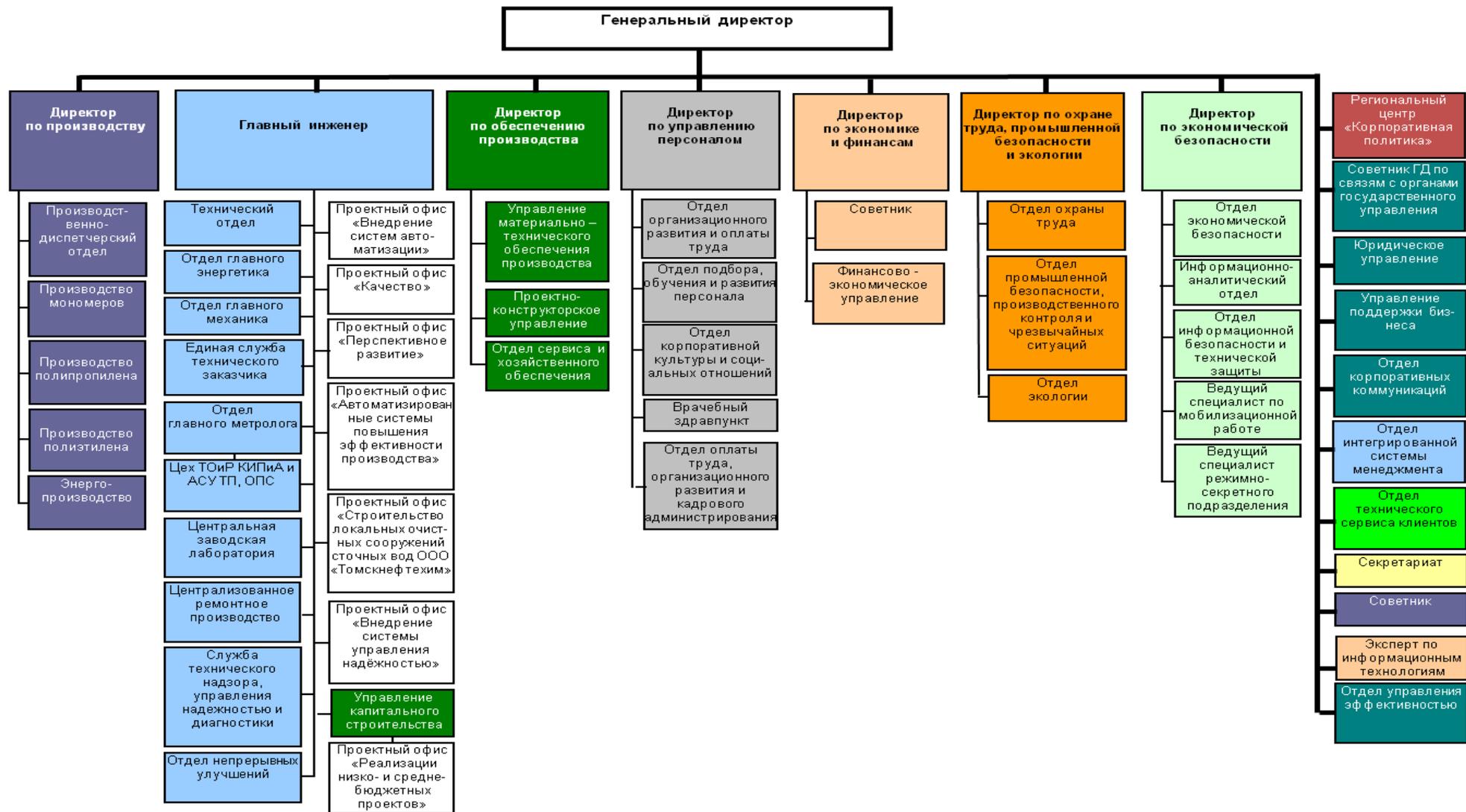


Figure 6 – Company activities before and after planning Hoshin

Deploying the policy allows you to focus on shared goals and priorities, agree on goals and priorities among all employees, involve each employee in achieving goals and following priorities, agree on the role and responsibility of each team member in the achievement of shared goals.

Приложение Б
(обязательное)
Организационная структура ООО «Томскнефтехим»



Приложение В (рекомендуемое)

Политика интегрированной системы менеджмента предприятий ПАО «Сибур Холдинг»



ПОЛИТИКА ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ООО «СИБУР» И ПРЕДПРИЯТИЙ ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ»

(в области охраны труда и окружающей среды, промышленной безопасности, качества и энергоэффективности)

ПАО «СИБУР Холдинг» является газоперерабатывающей и нефтехимической компанией с уникальной бизнес-моделью, ориентированной на интегрированную работу двух основных сегментов – топливно-сырьевого и нефтехимического.

Миссия компании – «Искусство преобразований».

Перерабатывая попутный нефтяной газ и другие побочные продукты добычи углеводородного сырья в полезные для общества материалы, мы вносим существенный вклад в сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия. Наши инвестиции способствуют переходу российской экономики от сырьевой модели к перерабатывающей, повышая общую устойчивость и конкурентоспособность страны в быстро меняющемся мире. Используя современные технологии, мы стимулируем развитие научного и образовательного потенциала. Изделия из нашей продукции создают доступное каждому новое качество жизни. Используя природную основу, мы меняем окружающий мир вещей, помогая людям в их стремлении преобразовать собственную жизнь.

В ПАО «СИБУР Холдинг» входят предприятия, расположенные в разных регионах России, деятельность которых сопряжена с эксплуатацией энергоёмких производств, наличием вредных и опасных производственных факторов, воздействием на окружающую природную среду.

Мы считаем охрану труда и окружающей природной среды, обеспечение промышленной безопасности, качества выпускаемой продукции, энергоэффективности производства важными элементами своей деятельности, для чего поддерживаем и развиваем интегрированную систему менеджмента (далее – ИСМ), соответствующую требованиям четырех международных стандартов: ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 50001, а также технической спецификации ISO/TS 16949.

Руководство ООО «СИБУР» и предприятий ПАО «СИБУР Холдинг» устанавливает следующие стратегические цели ИСМ в области охраны труда и окружающей среды, промышленной безопасности, качества, энергоэффективности:

- создание и обеспечение безопасных условий труда, защиты здоровья работников;
- снижение рисков возникновения аварий;
- стабильное производство продукции конкурентоспособного качества, отвечающей требованиям потребителей;
- снижение воздействия на окружающую среду, предотвращение ее загрязнения в равновесии с социально-экономическими потребностями, обеспечение рационального использования природных ресурсов;
- повышение энергетической эффективности производственных процессов и минимизация нерационального использования энергоресурсов, снижение затрат на приобретение (закупку) и генерацию энергоресурсов.

Для достижения указанных целей ИСМ руководство ООО «СИБУР» и предприятий ПАО «СИБУР Холдинг» обязуется:

- предупреждать травмы и ухудшение здоровья персонала (включая подрядчиков и посетителей);
- выполнять применимые законодательные требования и добровольно принятые обязательства;
- предупреждать загрязнение окружающей среды;
- выявлять опасности и проводить оценку рисков возможных аварий на опасных производственных объектах, принимать меры по снижению аварийности;
- проводить консультации с работниками опасных производственных объектов и их представителями по вопросам обеспечения промышленной безопасности;
- обеспечивать соответствие ИСМ установленным для нее требованиям;
- повышать результативность ИСМ и непрерывно ее совершенствовать;
- обеспечивать закупки продукции и услуг, в том числе по проектированию, с учетом их энергоэффективности;
- обеспечивать доступность необходимых для достижения целей ресурсов, в т.ч. информации.

Настоящая Политика служит основой для установления и анализа конкретных целей, задач и программ в области охраны труда и окружающей природной среды, промышленной безопасности, качества, энергоэффективности на всех управленческих уровнях.

ПАО «СИБУР Холдинг» управляет рисками, связанными с воздействием на персонал, оборудование и окружающую среду. При планировании деятельности компания уделяет приоритетное внимание необходимости обеспечения безопасности работников и населения, проживающего в районах деятельности предприятий, предотвращения аварий, несчастных случаев, профессиональных заболеваний, загрязнения и снижения воздействия на окружающую среду.

Для достижения целей ИСМ, установленных в Политике, работники ООО «СИБУР» и предприятий ПАО «СИБУР Холдинг» принимают активное участие в выполнении указанных обязательств.

УТВЕРЖДЕНА решением Совета директоров ПАО «СИБУР Холдинг» от 05 февраля 2016 г. (Протокол № 189)

Приложение Д
(рекомендуемое)
Система менеджмента качества ПАО «Сибур Холдинг»

BUREAU VERITAS
Certification



ПАО «СИБУР Холдинг»

626150, Россия, Тюменская область, г. Тобольск,
Восточный промышленный район, квартал 1, № 6, строение 30

Сертификат выдан компаниям, дополнительная информация по которым
представлена в приложении к данному сертификату

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch удостоверяет, что Система
Менеджмента вышеупомянутой организации проверена и признана
соответствующей требованиям стандарта, указанного ниже*

ISO 9001:2008

Область сертификации

Управление и осуществление деятельности по разработке и производству: сухого отбензиненного газа; широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ); бензина газового стабильного; сжиженных углеводородных газов; углеводородных фракций; изобутан-изобутиленовой фракции (мономеров); мономеров; газонефтехимической продукции; органических и неорганических соединений; продуктов органического синтеза; метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ); бутадиена; изобутилена; синтетических каучуков; полимеров; полистилена; полипропилена; полиэтилентерефталата (ПЭТФ); этилена; пропилена; фракции пропиленовой; высокооктановых добавок; бензола; фракции бутилена-бутадиеновой; жидких продуктов пиролиза; смолы пиролизной тяжелой; биаксильно-ориентированной полипропиленовой пленки (БОПП); пленки неориентированной полипропиленовой; транспортировка широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ) по продуктопроводам, сухого отбензиненного газа по трубопроводам; проведение исследований и разработок в области нефтехимии, тестирование добавок, проведение аналитических исследований

Начальная дата сертификации: 21 апреля 2017

Окончание действия предыдущего сертификата: N/A

Дата Сертификационного аудита: 11 апреля 2017

Дата начала Сертификационного цикла: 21 апреля 2017

При условии постоянного успешного функционирования Системы Менеджмента организации, окончание действия сертификата: 14 сентября 2018

Сертификат №: RU229105Q-U

Версия N 1 Дата ревизии: 21 апреля 2017

Технический директор АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь»
Светлана В.



0008

Адрес органа по сертификации: 65 Riverside Street, London, E1 1RG

Офис выдачи: Бюро Веритас Сертификейшн Русь, 123456, Москва, ул. Маршала Прошлякова, 30,
«Землет-Лиджа»

Дополнительные рекомендации консультантов по области сертификации и применительно к требованиям системы менеджмента могут быть запрошены у вышеупомянутой организации.

Для проверки действительности данного сертификата, пожалуйста, позвоните: +7 (495) 2287848



Приложение Е
(рекомендуемое)
Система экологического менеджмента ПАО «Сибур Холдинг»

BUREAU VERITAS
Certification



ПАО «СИБУР Холдинг»

626150, Россия, Тюменская область, г. Тобольск,
Восточный промышленный район, квартал 1, № 6, строение 30

Сертификат выдан компаниям, дополнительная информация по которым
представлена в приложении к данному сертификату

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch удостоверяет, что Система
Менеджмента вышеупомянутой организации проверена и признана
соответствующей требованиям стандарта, указанного ниже*

ISO 14001:2004

Область сертификации

Управление и осуществление деятельности по разработке и производству: сухого отбензиненного газа; широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ); бензина газового стабильного; сжиженных углеводородных газов; углеводородных фракций; изобутан-изобутиленовой фракции (мономеров); мономеров; газонефтехимической продукции; органических и неорганических соединений; продуктов органического синтеза; метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ); бутадиена; изобутилена; синтетических каучуков; полимеров; полиэтилена; полипропилена; полиэтилентерефталата (ПЭТФ); этилена; пропилена; фракции пропиленовой; высокооктановых добавок; бензола; фракции бутилен-бутадиеновой; жидких продуктов пиролиза; смолы пиролизной тяжелой; биаксиальноориентированной полипропиленовой пленки (БОПП); пленки неориентированной полипропиленовой; транспортировка широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ) по продуктопроводам, сухого отбензиненного газа по трубопроводам; проведение исследований и разработок в области нефтехимии, тестирование добавок, проведение аналитических исследований

Начальная дата сертификации: **21 апреля 2017**

Срок действия предыдущего сертификата: **N/A**

Дата Сертификационного аудита: **11 апреля 2017**

Дата начала Сертификационного цикла: **21 апреля 2017**

При условии постоянного успешного функционирования Системы Менеджмента организации, окончание действия сертификата: **14 сентября 2018**

Сертификат №: **RU229105E-U**

Версия N 1 Дата ревизии: **21 апреля 2017**

Телеграмный директор АО «Бюро Веритас Сертификейш Русь»
Скитина В.



3006

Адрес офиса по сертификации: **85 Rixos Street, London, E1 6HG**

Офис в/в/ч: **Бюро Веритас Сертификейш Русь, 123458, Москва, ул. Маршала Прошлякова, 30, «Земит-Текст»**

Дальнейшие разъяснения относительно области сертификации и применимости требований системы менеджмента могут быть запрошены у вышеупомянутой организации.
Для проверки действительности данного сертификата, пожалуйста, позвоните: **+7 (495) 2287848**



Приложение Ж
(рекомендуемое)
Система энергоменеджмента ПАО «Сибур Холдинг»

BUREAU VERITAS
Certification



ПАО «СИБУР Холдинг»

626150, Россия, Тюменская область, г. Тобольск, Восточный промышленный район,
квартал 1, № 6, строение 30

Сертификат выдан компании, дополнительная информация по которой
представлена в приложении к данному сертификату

*Bureau Veritas Certification Holding SAS удостоверяет, что Система
Менеджмента вышеупомянутой организации проверена и признана
соответствующей требованиям стандарта, указанного ниже*

ISO 50001:2011

Область сертификации

Управление и осуществление деятельности по производству: сухого отбензиненного газа; широкой
фракции легких углеводородов (ШФЛП); бензина газового стабильного; сжиженных углеводородных
газов; углеводородных фракций; изобутан-изобутиленовой фракции (мономеров); мономеров;
газонефтехимической продукции; органических и неорганических соединений; продуктов
органического синтеза; метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ); бутадиена; изобутилена; синтетических
каучуков; полимеров; полиэтилена; полипропилена; высокооктановых добавок; бензола

Начальная дата сертификации: 18 декабря 2014

Окончание действия предыдущего сертификата: N/A

Дата Ресертификационного аудита: 03 апреля 2017

Дата начала Ресертификационного цикла: 10 апреля 2017

При условии постоянного успешного функционирования Системы Менеджмента
организации, окончание действия сертификата: 17 декабря 2020

Сертификат №: RU229083EN

Версия № 1 Дата ревизии: 10 апреля 2017

Технический директор
АО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь»
Скотина В.



№ ОССУ - 0008

СЕРТИФИКАЦИЯ

ISO/IEC 17021



Адрес органа по сертификации: Бюро Веритас Сертификейшн Русь, 123458, Москва, ул. Маршала
Прошлякова, 30, «Ленит-Плаза»
Офис выдачи: Бюро Веритас Сертификейшн Русь, 123458, Москва, ул. Маршала Прошлякова, 30,
«Ленит-Плаза»

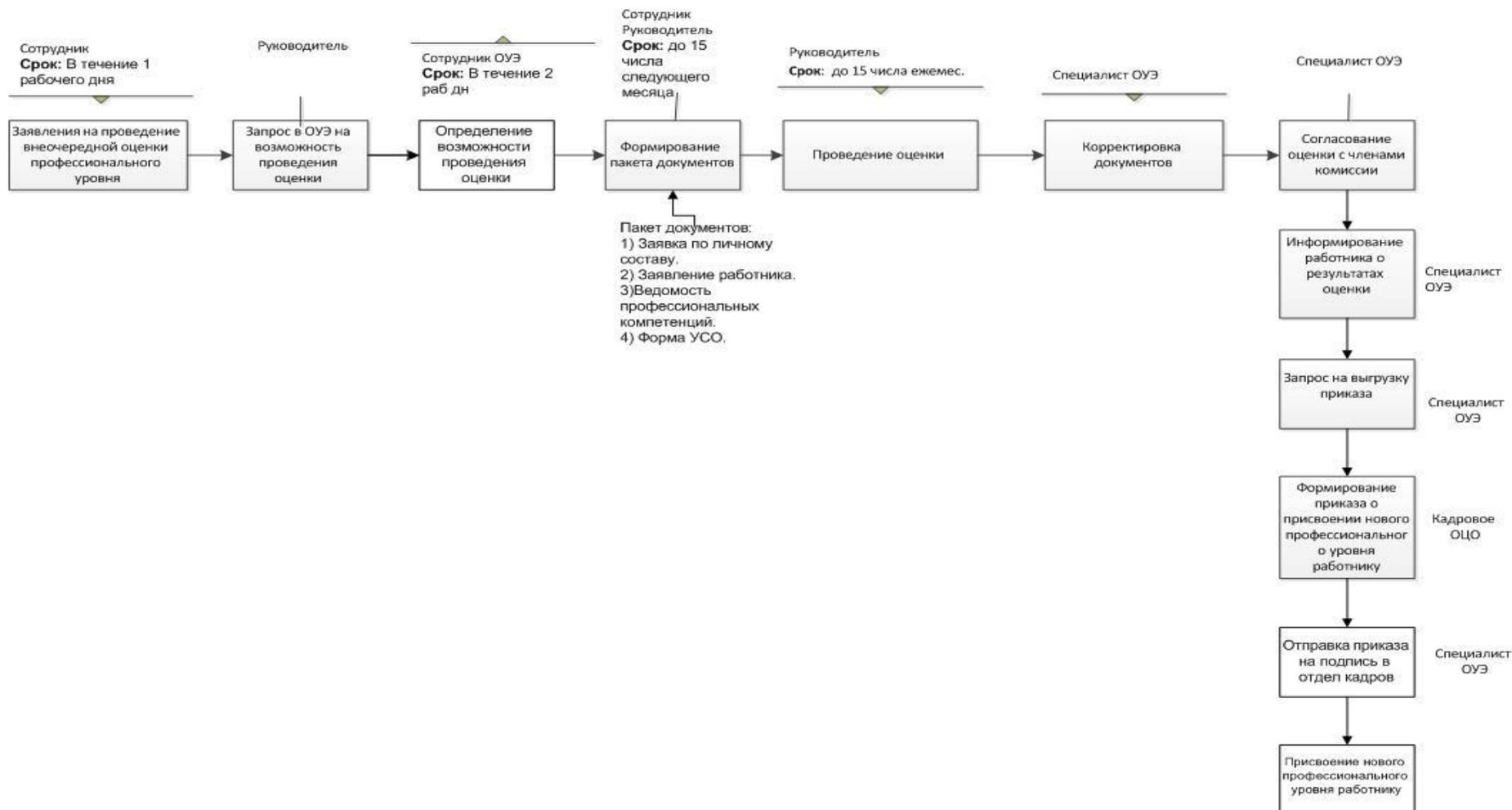
Дальнейшие разъяснения относительно области сертификации и применимости требований системы
менеджмента могут быть запрошены у вышеупомянутой организации.
Для проверки действительности данного сертификата, пожалуйста, позвоните: +7 (495) 2287848



Приложение 3 (справочное)

Дорожная карта проведения внеочередной оценки работников ОУЭ ООО «Томскнефтехим»

Проведение внеочередной оценки профессионального уровня работников



Приложение И
(справочное)
Оценка индивидуальных целей работников ОУЭ ООО «Томскнефтехим»

Оценка индивидуальных целей и компетенций работника

