



ИРКУТСКАЯ  
НЕФТЯНАЯ  
КОМПАНИЯ

# Процессное управление – фундамент «Эффективности»

*«Только в гармонии множества  
элементов рождается истинный  
результат»*



« Не тратьте время на то, что не имеет значения.  
Эффективность – это выбор. »

- Опыт более 8 лет в операционной и организационной эффективности в крупнейших добывающих компаниях страны золотодобывающей и нефтегазовой промышленности
- Green belt Lean Six Sigma, BMGI
- Практикующий тренер по инструментам бережливого производства
- Реализовано более 100 проектов по операционной и организационной эффективности

Павел Юрьевич Попов

Начальник отдела развития систем управления,  
ООО «Иркутский завод полимеров»





# Иркутский завод полимеров

Первый в Восточной Сибири завод по выпуску полимеров из собственного сырья – этана. Произведенный на Иркутском заводе полимеров полиэтилен может быть использован в различных отраслях, включая автомобилестроение, медицину, легкую промышленность и т.п.



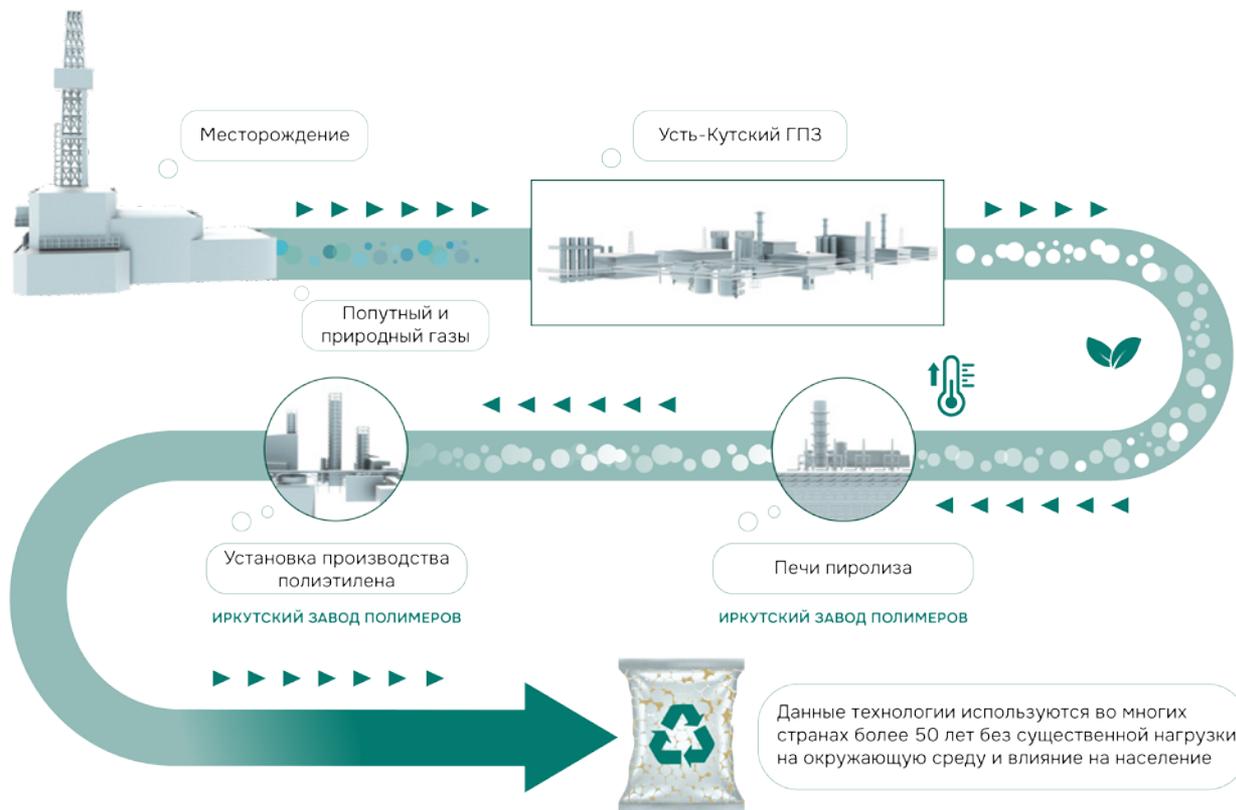


# Иркутский завод полимеров

**Местоположение:** город Усть-Кут Иркутской области в 510 км от Иркутска

**Сырье:** с месторождений ИНК

**Продукция:** линейный полиэтилен низкой плотности и полиэтилен высокой плотности





# 2025 год

Ввод завода в эксплуатацию

Для доставки крупногабаритного оборудования на площадку строительства Иркутского завода полимеров была организована и проведена логистическая операция, не имеющая аналогов в новейшей истории Восточной Сибири. Транспортировка осуществлялась из порта Масан в Южной Корее по Северному морскому пути и по реке Лене.

200 Га

Общая площадь завода

650 тыс. т.

Товарной  
продукции в год

1600

Новых рабочих мест

3000 чел.

Жители нового  
микрорайона в  
Усть-Куте

Фильм *Discovery* про ИЗП



# Система управления Эффективностью ООО «ИЗП»

«Мы живём на этой земле и работаем, чтобы недра Восточной Сибири служили достойному настоящему и уверенному будущему региона и его жителей. Мы бережно относимся к жизни, здоровью людей и уникальной природе нашего края».



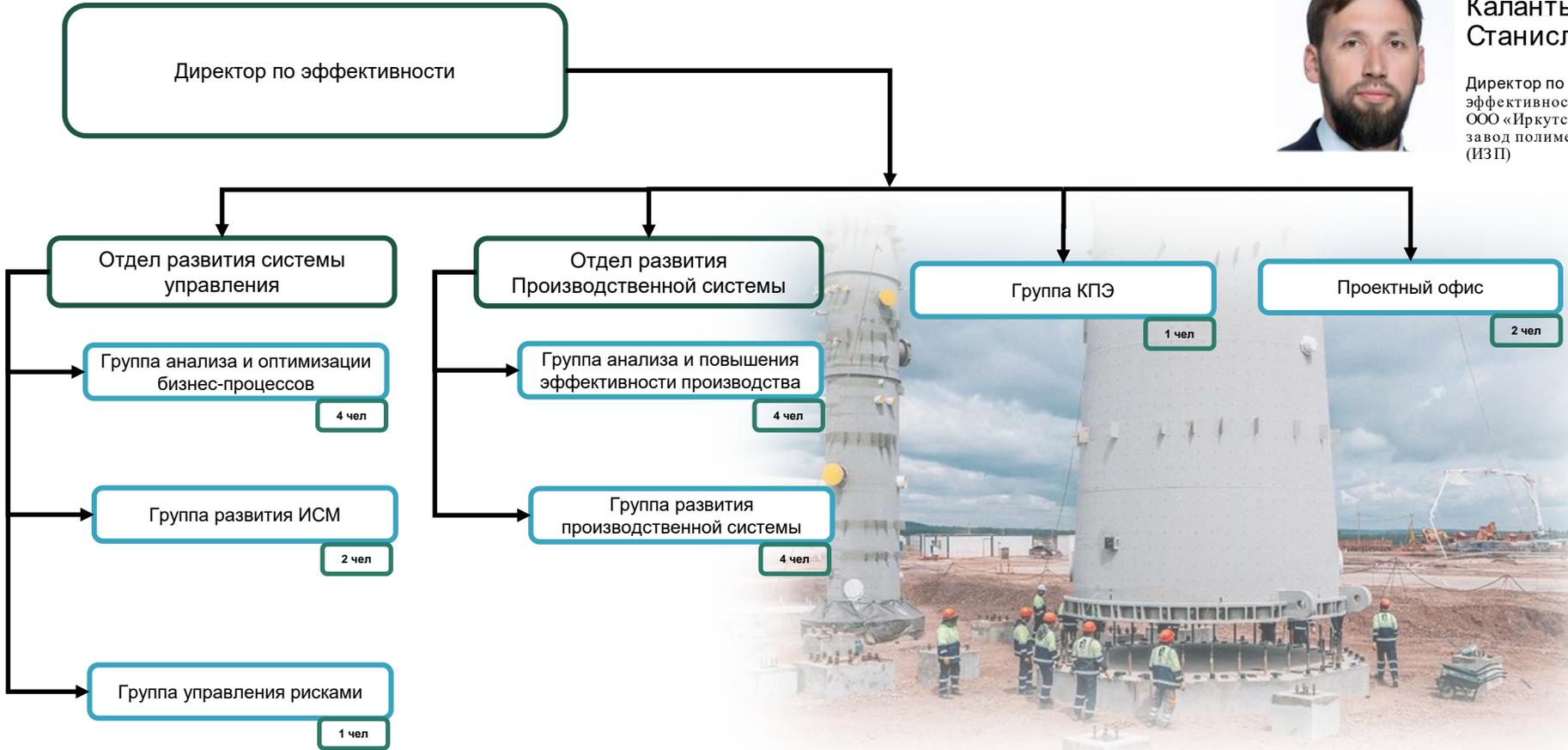


# Оргструктура директора по эффективности



Калантырь  
Станислав

Директор по  
эффективности,  
ООО «Иркутский  
завод полимеров»  
(ИЗП)







# От смысла к показателям





...изованный,

...на основании





# Команда

Группа развития интегрированной системы менеджмента

## Цель:

Повышение операционной эффективности ООО «ИЗП» за счет выстраивания и поддержания в рабочем состоянии системы стандартизации и интегрированной системы менеджмента (ИСМ).

## Подходы:

Выстраивание системного менеджмента

Соотнесение целей и результатов на всех уровнях организации

Гармонизация и систематизация управления всеми системными элементами

Интеграция в процесс управления рисков и возможностей

## Результаты:

1. Реализация **65 %** плана – графика по разработке и актуализации ВМД в рамках проекта ИСМ
2. Реализация плана-графика мероприятий по ИСМ на **74%**
3. Выполнена **100%** привязка документов к группам процессов
4. Приступили к организационному этапу внедрения ISO 22301



Пузовик  
Ирина

Главный специалист по интегрированной системе менеджмента



Юделевиц  
Ксения

Ведущий специалист по стандартизации





# Интегрированная система менеджмента

СМК. Требования  
**ISO 9001**

Экологический менеджмент  
**ISO 14001**

Охрана труда и безопасность  
**ISO 45001**

Энергоэффективность  
**ISO 50001**

СУНБ  
**ISO 22301**  
*Планируется на 2025 г*



Марина  
Владимировна  
Седых  
Генеральный директор  
АО «ИНК - Капитал»

Председатель Комитета по развитию ИСМ  
Представитель высшего руководства по ИСМ



# Команда

Проектный офис

## Цель:

Координация и реализация проектов повышения эффективности ООО «ИЗП» и его структурных подразделений в рамках программы повышения эффективности.

## Подходы:

Стандартные подходы в проектном управлении:

PMBOK

ВРМ СВОК

BAWOK

Agile

## Результаты:

1. Сформирован портфель проектов до 2027 г.
2. Сформирована программа краткосрочных и долгосрочных изменений по приоритетным направлениям



Ахметшин  
Роман

Руководитель проекта



Кан Марина

Руководитель проекта





# Команда

Отдел развития производственной системы

## Цель:

Повышение эффективности производства путём развития производственной системы через:

1. обучение сотрудников принципам и инструментам бережливого производства из лучших мировых практик;
2. обеспечение единства понимания и внедрения методологии и инструментов бережливого производства;
3. повышение вовлеченности сотрудников в процесс непрерывных улучшений.

## Результаты:

1. Разработана методология и программы внедрения инструментов производственной системы
2. На постоянной основе проводится обучение инструментам производственной системе, в т.ч. тренинги
3. Разработана методология оценки зрелости ПС
4. Проводятся аудиты по инструментам БП
5. Проводится вовлечение сотрудников в развитие ПС через портал ИНК – идея



Январь 2025



**Зюзев  
Никита**

Руководитель группы развития производственной системы



**Цыган  
Дмитрий**

Главный специалист



**Милованова  
Виктория**

Ведущий специалист



**Звонков  
Олег**

Главный специалист



**Герчикова  
Ольга**

Ведущий специалист



**Лухнева  
Дарья**

Ведущий специалист



# Производственная система



# Команда

Группа анализа и оптимизации бизнес-процессов

## Цель:

Повышение управляемости компанией путём идентификации БП, моделирования, выстраивания связей между ними и последующей оптимизацией.

## Инструменты:



## Результаты:

1. Разработана и утверждена архитектура бизнес-процессов
2. Сформированы паспорта бизнес-процессов
3. Выпущены ВМД по описанным и смоделированным процессам (brmn)
4. Запущены проекты по оптимизации существующих процессов



**Петрова  
Елена**

Главный специалист по процессному управлению



**Годовников  
Антон**

Главный специалист по процессному управлению



**Якунин  
Евгений**

Ведущий специалист по процессному управлению

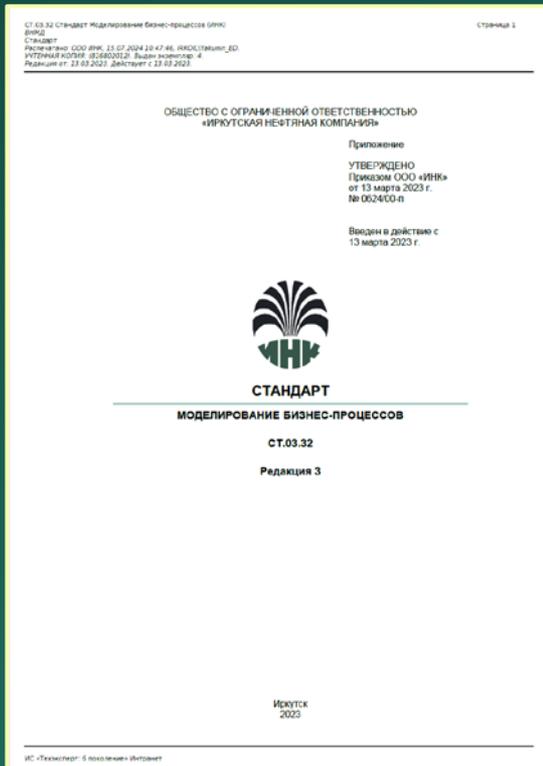


**Тетёркина  
Мария**

Ведущий специалист по процессному управлению



# Соглашение о моделировании

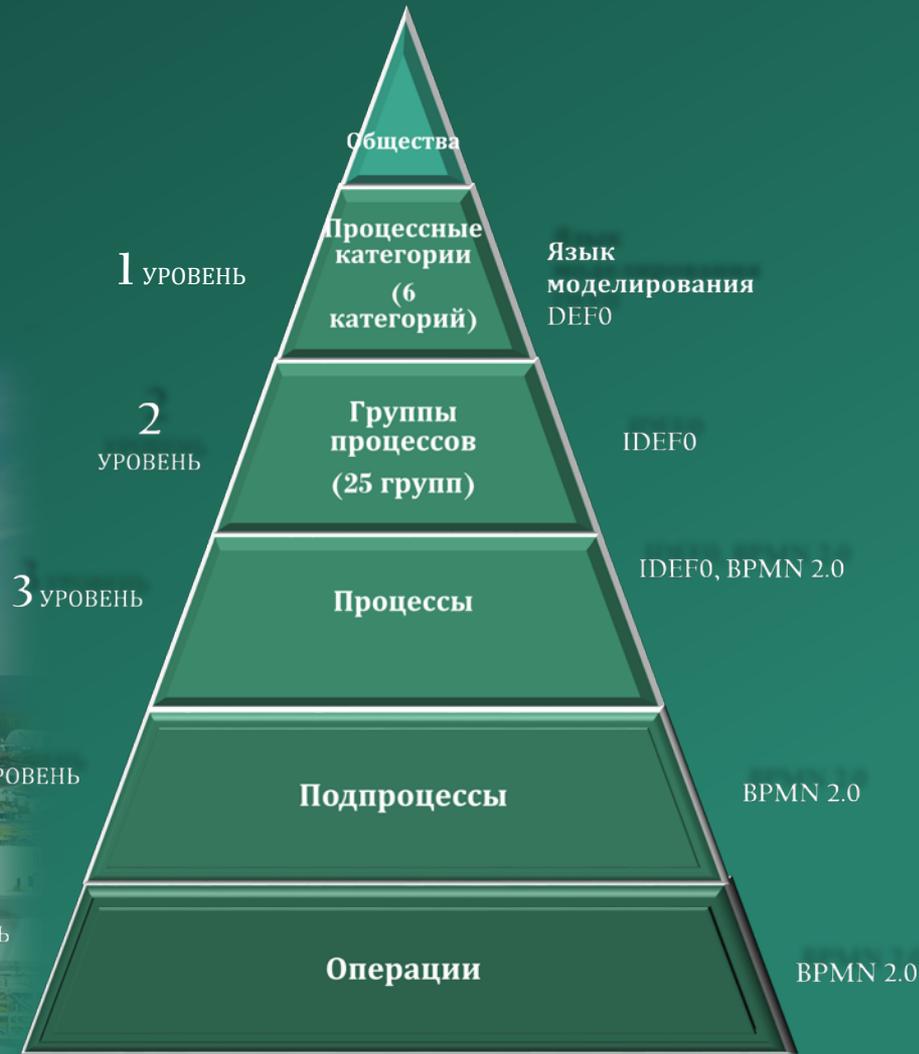


## Содержание Соглашения о моделировании бизнес - процессов:

- Концепция моделирования БП
- Моделирование БП в нотации IDEFO
- Моделирование БП в нотации BPMN 2.0
- Оценка качества сформированных моделей бизнес процессов
- Ведение справочника в business studio
- Формирование пользовательских отчётов в business studio



# Классификация процессов и уровни архитектуры





# Модель бизнес- процессов ООО «ИЗП»

## Управленческие процессы

A1.1  
Планирование  
деятельности

A1.2  
Мониторинг и  
анализ  
деятельности

A1.3 Управление  
эффективностью

A 5.8  
Управление  
экономикой и  
финансами

A 3.1 Текущее  
планирование  
деятельности

A 6.1 Поиск и  
внедрение новых  
технологий и  
продуктов

A 6.2 Внедрение  
новых технологий  
и продуктов

## Процессы, создающие ценность

A 3.3  
Производство  
продукции

A 4.2 Продажа  
продукции

## Поддерживающие процессы

A 1.3  
Управление  
проектами кап.  
строительства

A 2.1  
Обеспечение  
сырьевыми  
ресурсами

A 2.2  
Обеспечение  
МТР, работами и  
услугами

A 2.3  
Обеспечение  
электроэнергией

A 2.4  
Обеспечение  
тепло-  
водоснабжения

A 4.1 Учёт,  
хранение и отгрузка  
со склада готовой  
продукции

A 4.3 Управление  
удовлетворённостью  
клиента и сервисное  
обслуживание

A 5.1  
Управление  
ОТ и ПБ

A 5.2 ИТ  
поддержка  
деятельности

A 5.3 Управление  
АХО и социально  
бытовой  
инфраструктурой

A 5.4  
Инженерно-  
техническое  
обеспечение

A 5.5  
Управление  
человеческим  
капиталом

A 5.6  
Транспортно-  
логистическое  
обеспечение

A 5.7 Управление  
документированной  
информацией

A 5.10  
Обеспечение  
экологической  
безопасности

A 5.11  
Правовое  
обеспечение





# Паспорт процесса, формируемый в Business Studio

Контроллинг | Параметры модели

Основные

Название: A1 Управление бизнесом

Содержание деятельности: Создание эффективной системы руководства, управления и

Параметры имитации

Оргединицы: Нормативно-справочные документы

Показатели: Программные продукты

Операции с данными: Отклонения

Риски процесса: Возможности процесса

История версий

Наименование риска
Ограничение бюджета на выполнение запланированных мероприятий
Недостоверность или несвоевременность предоставляемых данных для планирова...
Недостаточность ресурсов для выполнения программ внутренних аудитов ИСМ, ко...
Рост затрат на производство продукции
Несоответствующее качество сырья
Неукомплектованность персоналом и недостаточная его квалификация
Срыв поставок МТР, сбои в логистике
Выход из строя оборудования, аварии/инциденты
Несоблюдение технологии производства
Отсутствие необходимого времени в связи с максимальной загрузкой на ПНР
Недостаточная мотивация для вовлеченности
Недостаточная информированность о производственной системе ИНК

Цель процесса

Субъекты

Метрики

Входы/выходы

Управляющее воздействие

Ресурсы

Документы/записи

Риски/возможности



# Метрики, риски, возможности процессов

## Метрики (показатели) процесса Инженерно-техническое обеспечение

Наименование метрики	Единица измерения	Метод мониторинга / измерения	Периодичность мониторинга / измерения
Выполнение месячного плана	Проценты	(Факт/План)*100, из 1С ТОиР	Квартал
Общая эффективность оборудования	Проценты	Расчет показателей согласно МУ.04.73	Месяц
Точность планирования бюджета ТОиР	Проценты	Доля выполненных проектов из первоначально утвержденного плана, в сумме первоначально утвержденных проектов	Месяц
Точность прогнозирования трудоемкости работ	Проценты	Сравнение фактической трудоемкости к плановой	Квартал

## Риски процесса

Наименование риска
Внеплановый выход из строя оборудования
Перезагрузка оборудования
Нарушение технологического режима
Недоступность технологического оборудования
Низкая квалификация персонала для работы с оборудованием
Срыв сроков ремонта со стороны подрядчика
Несвоевременность и неполнота сбора данных для прогнозирования
Затруднена обработка из-за большого объема данных
Несо согласованность планирования производства и работ, связанных с оборудованием

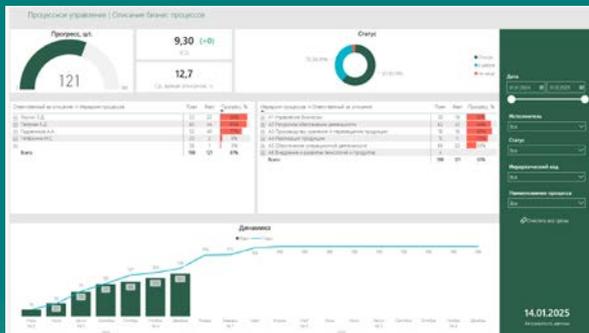
## Возможности процесса

Наименование возможности
Использование цифровизации для обработки данных, прогнозирования, автоматизация мониторинга, оперативного оповещения
Обучение инструментариям TPM, SMED и др.
Автоматизация процесса управления ТОиР с использованием ПО

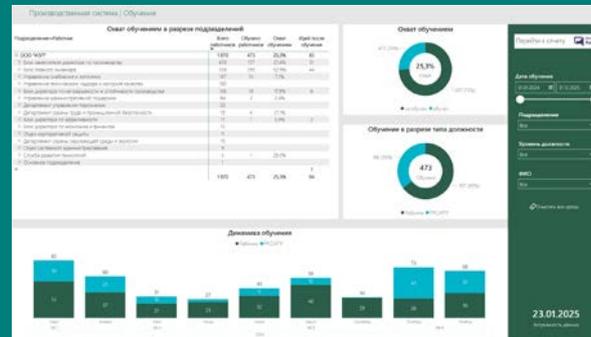


# Интерактивные панели управления

## Контроль планов описания бизнес - процессов



## Контроль выполнения планов производственной системы

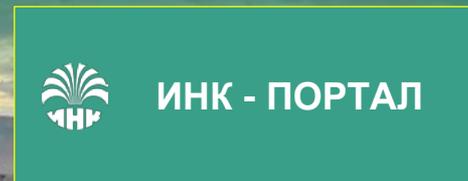
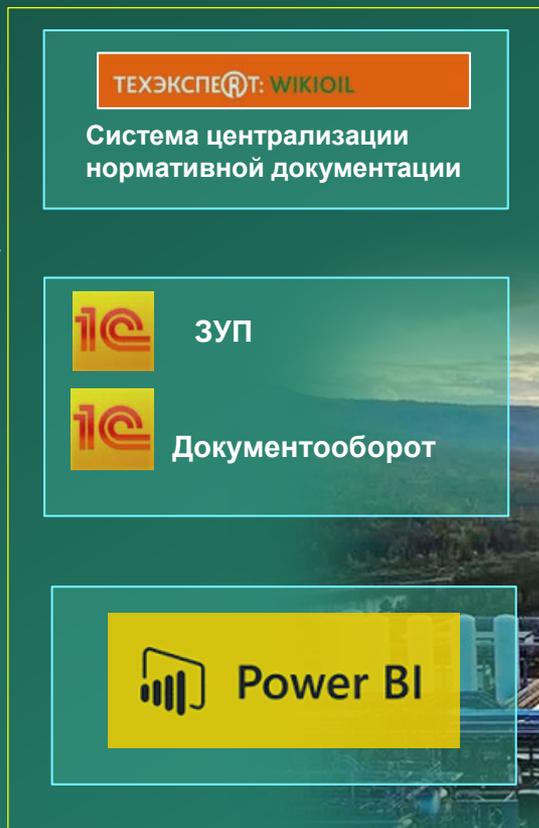
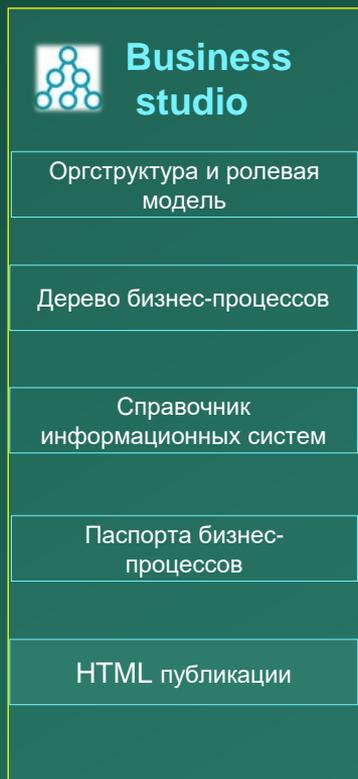


## Контроль выполнения планов по ИСМ





# Взаимодействие ИС с Business studio





## ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Акселератор  
эффективности

Десант  
эффективности

Научно-  
технические  
конференции

БРИФ  
(Байкальский риск-  
форум)

Модуль для ИТР  
персонала

Обучение процессному  
управлению

Обучение инструментам  
бережливого производства

Фабрика процессов

Модуль для рабочего  
персонала

Обучение инструментам  
бережливого производства

Проекты ПОЭ

ИНК идея

Рейтинг  
эффективности



## Трудности

Разнообразный опыт сотрудников препятствует выстраиванию единого подхода, трудности синхронизации

Ещё не функционирующий завод

Единовременное внедрение большого количества информационных систем, что требует длительной корректировки противоречий между ними (синхронизация концептуального дизайна, изменение в одной ИС влечёт корректировки в других)

Разное понимание эффективности у руководителей подразделений

Сопротивление персонала изменениям

## Достижения

Разработана методология и программы внедрения инструментов производственной системы

Разработана и утверждена архитектура бизнес-процессов

Реализация плана-графика мероприятий по ИСМ на 74%

Составлено дерево целей подразделений ИЗП и разработаны КПЭ

Определены ТОП риски и мероприятия по работе с ними

Сформирован портфель проектов до 2027г

Переход на business studio v 6

Развитие направления «Организационная эффективность» на базе процессного управления

Внедрение процессного подхода

Развитие функциональных компетенций персонала (снижение текучести персонала)

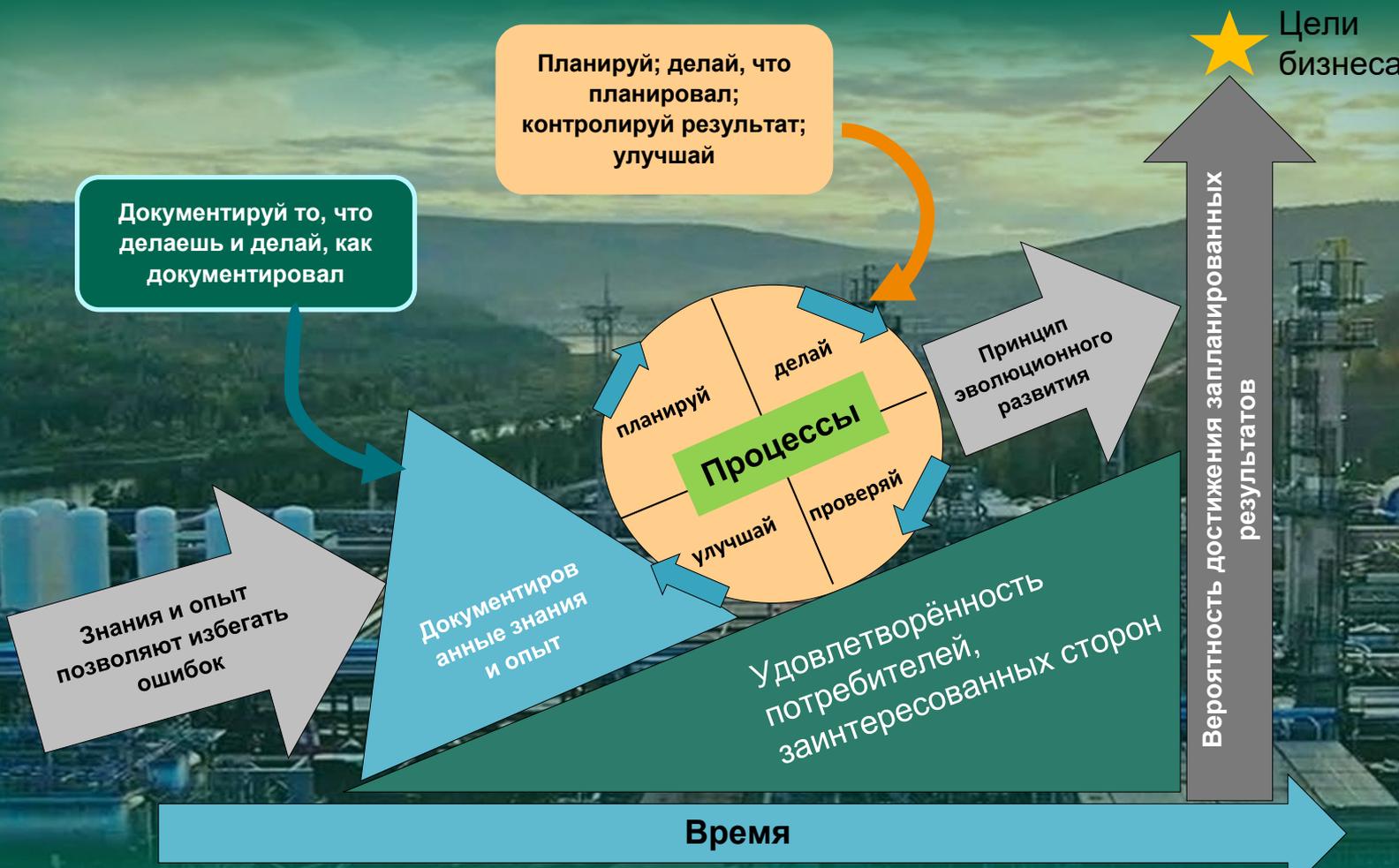
Реализация проектов повышения эффективности

## Планы на будущее





# Приложение





# Аспекты операционной эффективности системы ООО «ИЗП»

## Надежность

Аспекты эффективности	Показатели эффективности
Техническая целостность и надежность производственных объектов	1. OEE (Общая эффективность оборудования)
	2. Выполнение месячного графика ТОиР
	3. Обеспеченность ЗиП ППР
	4. Соблюдение технологических режимов
Кадровая защищенность	1. Индекс готовности персонала
	2. Доля молодых специалистов
Безопасное производство	1. LTIR
	2. TRIR
	3. MVCR
	4. VSCR
	5. RAIT
	6. Индекс пожаров

## Безопасность

## Удовлетворенность

Аспекты эффективности	Показатели эффективности
Удовлетворенность клиента	1. Поставка точно в срок
	2. Количество рекламаций по качеству упаковки
	3. Доля решенных вопросов, поступивших в тех.поддержку
Вовлеченность в процесс непрерывных улучшений	1. Вовлеченность руководителей в проекты повышения эффективности
	2. Коэффициент вовлеч. персонала в подачу идей
Операционная эффективность	3. Полная удельная себестоимость продукции
	4. Качество продукции
	5. Производство точно в срок
	6. Оборачиваемость запасов

## Ресурсоемкость / затраты

