

Основополагающей базой современных подходов к менеджменту является процессный подход. Система менеджмента качества ОАО «ТАИФ-НК» построена на основании требований МС ИСО 9001:2008 с применением процессного подхода, который обеспечивает непрерывность управления процессами в рамках системы. На данном этапе своего развития на ОАО «ТАИФ-НК» функционируют 12 процессов [1]. К ним относятся: управляющие процессы, бизнес-процессы и поддерживающие процессы. Для анализа функционирования процессного подхода на ОАО «ТАИФ-НК» был рассмотрен процесс А34 «Производство дизельного топлива». Цель процесса А34 - производство дизельного топлива в соответствии с требованиями нормативной документации, договоров (контрактов) на поставку продукции и планами производства. Владелец процесса заместитель генерального технолога по производству дизельного топлива. Руководитель процесса - начальник производства. Ответственность за разработку, внедрение, внесение изменений в карту процесса, а также за мониторинг, измерение и оперативное управление процессом несёт руководитель процесса. Ответственность за выделение ресурсов, анализ результатов, улучшение процесса несёт владелец процесса [2].

Результативность достижение запланированных результатов. Измерение процесса осуществляется по критериям результативности (в соответствии со шкалой результативности): - Критерий № 1. Превышение планового уровня материальных затрат в цеховых расходах. Это процент материальных затрат к установленному лимиту. Лимит оформляется на каждый месяц и утверждается генеральным директором. - Критерий 2. Фактический уровень технологических потерь при производстве дизельного топлива. Это отношение количества несоответствующей продукции к сумме количества годной продукции сданной на склад по акту. - Критерий 3. Фактический уровень технологических потерь при производстве дизельного топлива. Таблица 1—Оценка результативности процесса

Значение	Шкала оценки результативности процессов
Более 95%	Устойчивые положительные результаты. Процесс функционирует результативно. Необходимо наблюдение за процессом и разработка мероприятий по улучшению.
от 80% до 95%	Большинство результатов имеют положительную тенденцию, но имеются несоответствия в протекании процесса. Процесс функционирует преимущественно результативно. Необходимо разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий, а также мероприятия по улучшению процесса.
от 50% до 80%	Большинство результатов не изменилось, имеются несоответствия в протекании процесса. Процесс функционирует условно результативно. Необходима обязательная разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий, а также мероприятия по улучшению процесса.
ниже 50%	Незаметные изменения, имеются несоответствия в протекании процесса. Процесс функционирует нерезультативно. Необходим внеочередной анализ протекания процесса, разработка корректирующих и предупреждающих

мероприятий, а также мероприятия по улучшению процесса. Этот критерий рассчитывается, как отношение общего количества несоответствующей продукции в тоннах к количеству годной продукции сданной на склад плюс общее количества несоответствующей продукции [2,3]. На рис.1. представлены значения результативности процесса за каждый месяц с 2009 по 2011 года. Линии тренда линейная результативность. Она наглядно демонстрирует тенденцию изменения данных. Если оценить данные в соответствии с таблицей 1, то практически 70% времени процесс показывает результат от 80 до 95%.

Рис.1. Результативность процесса А34 за период с 2009 по 2011 годы

Большинство результатов имеют положительную тенденцию, но имеются несоответствия в протекании процесса. Процесс функционирует преимущественно результативно. Необходима разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий, а также мероприятия по улучшению процесса [8,9]. Линия тренда показывает динамику к уменьшению результативности процесса. В связи с этим можно прогнозировать и дальнейший спад. Соблюдение предприятием всех требований стандарта ИСО 9001 не достаточно для наилучшего эффекта от производства. С одной стороны необходимо ежеквартально внедрять мероприятия по улучшению процесса. Но с другой стороны, необходимо пересмотреть сами критерии, которые существуют на предприятии. Их необходимо ужесточить, добавить новые или убрать старые, демонстрирующие ежемесячно положительные результаты. По графику видно, что конечная точка (декабрь 2011 года) находится на отметке в 100 процентов. Это подтверждает необходимость перемен в самих критериях. Второй путь развития эффективности и результативности процесса - это применение на предприятии бережливого производства. Основное положение данного принципа всегда нужно стремиться устранить или ослабить негативные последствия семи главных источников непроизводительных затрат: – лишних движений; – лишних запасах; – дефектах продукции; – внутризаводских перевозках; – перепроизводстве; – простоях. Бережливое производство применяется на ОАО «ТАИФ-НК» несколько лет. Применение принципов бережливого производства, а также пересмотр имеющихся критериев результативности положительно скажется на предприятии ОАО «ТАИФ-НК». Основными целями Компании в области качества, промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды являются: ориентация на лучшие практики и технологии нефтепереработки, создание и развитие собственного бренда и формирование европейского имиджа компании; совершенствование системы мониторинга требований рынка и удовлетворенности потребителей. Политика в области качества, промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды является основной функционирования и постоянного улучшения интегрированной системы менеджмента в соответствии с принципами и требованиями международных стандартов ИСО 9001:2008, ИСО 14001:2004, А8

9100В:001 и ОН8А8 18001:2007. Руководство Компании берет на себя обязательства по выполнению поставленных целей и призывает каждого сотрудника участвовать в реализации настоящей политики. Политика ОАО «ТАИФ-НК» в области качества, промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды утверждена генеральным директором А.А. Бабыниным 21 января 2011 года. В целом работы по обеспечению качества ведутся не в полной мере. В ходе исследования были выявлены следующие недостатки, связанные с условиями внешней среды: - доля экспорта имеет положительную динамику на протяжении исследуемого периода с 2009 года по 2011 год. Это позволяет судить о восстановлении позиций на западном рынке, где в связи с финансовым кризисом в 2009 произошел спад потребления данной продукции в целом и в частности продукции ОАО «ТАИФ-НК»; - наблюдается высокая степень зависимости от внешних источников финансирования. Об этом позволяют судить документы финансовой отчетности, где долгосрочные обязательства, занимают весомое место, хотя имеется положительная динамика по их сокращению. Безусловно, 2009 год был тяжелым для исследуемого предприятия; - высокая степень зависимости от внешних условий, что наглядно демонстрирует ситуация 2009 года. При рассмотрении условий внутренней среды, было выявлено низкая инициатива управленческого персонала и работников участвовать в процессах принятия совместных управленческих решений, документооборот который ведется как на электронном, так и бумажном носителе, что увеличивает объем работ и раздражает персонал, недостаточное доверие управленческого персонала к работникам предприятия, персонал не до конца понимает, что качество касается абсолютно всех работников, а не только службу качества. Принимаемые меры поддержания и развития интегрированной системы менеджмента качества привели к росту объемов продаж, как на внутреннем так и на внешнем рынках. Реализация продукции производства ОАО «ТАИФ-НК» осуществляется как на внутреннем рынке, так и за рубежом. Целевыми рынками сбыта продукции для Общества являются: – для внутренних продаж - главным образом рынки Республики Татарстан и Приволжского округа; – для продажи на экспорт - рынки западного направления, включая страны Северо-Западной Европы, и рынки Средиземноморья. Общий объем оптовой реализации продукции нефтепродуктов в 2011 году составил более 8 млн. тонн. На внутреннем рынке в 2011 году реализовано около 20 видов нефтепродуктов производства ОАО «ТАИФ-НК», наибольший объем продаж пришелся на следующие продукты: дизельное топливо, автомобильные бензины, прямогонный бензин, мазут топочный марки М-100, топливо печное бытовое. Доля реализации нефтепродуктов в Республике Татарстан в отчетном году составила порядка 77% от общего объема поставок на внутренний рынок. Основные оптовые покупатели на внутреннем рынке: ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО ХК «Татнефтепродукт» и компании группы

«Татнефть»[10, 11].