

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт цветных металлов и материаловедения  
Кафедра «Технологии золотосодержащих руд»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

  
Е.В. Малыгин

« 23 » 06 2017 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

«Повышение эффективности управления промышленным предприятием»

Направление: 22.04.02 «Металлургия»

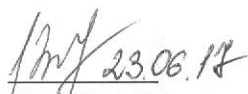
Магистерская программа: 22.04.02.04 «Современные технологии в  
управлении наукоемким производством металлургического комплекса»

Научный руководитель

  
23.06.17  
подпись, дата      доцент, к.т.н.  
должность, ученая степень


С.В. Дранишников  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
23.06.17  
подпись, дата

М.А. Власова  
инициалы, фамилия

Рецензент

  
23.06.17  
подпись, дата      директор по операционной эффективности  
АО «Полос Красноярск»  
должность, ученая степень

Д.Е.Замятин  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт цветных металлов и материаловедения  
Кафедра «Технологии золотосодержащих руд»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

----- Е.В. Малыхин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

«Повышение эффективности управления промышленным предприятием»

Направление: 22.04.02 «Металлургия»

Магистерская программа: 22.04.02.04 «Современные технологии в  
управлении наукоемким производством металлургического комплекса»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ доцент, к.т.н. С.В. Дранишников  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ М.А. Власова  
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент \_\_\_\_\_ директор по ОЭ АО «Полус Красноярск» Д.Е.Замятин  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт цветных металлов и материаловедения  
Кафедра «Технологии золотосодержащих руд»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

----- Е.В. Малыхин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме магистерской диссертации**

*Студенту Власова Марина Анатольевна*

Группа ЦМ15-14М

Направление (специальность) 22.04.02 «Металлургия»

Тема выпускной квалификационной работы: «Повышение эффективности управления промышленным предприятием»

Утверждена приказом по университету: № 16945/с от 09.11.2015

Руководитель ВКР: С.В. Дранишников канд. техн. наук, доцент кафедры «Технологии золотосодержащих руд»

Исходные данные для ВКР: теоретический материал по методам и инструмента производственной системы, технические отчеты по производству.

Перечень разделов ВКР:

- Теоретическая часть
- Аналитическая часть
- Внедренческая часть

Перечень графического материала:

Таблицы, рисунки, схемы.

Электронная презентация

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

(подпись)

С.В. Дранишников

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

М.А. Власова

«30» января 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

магистерской диссертации на тему: «Повышение эффективности управления промышленным предприятием».

Теоретическая часть работы связана с актуальными для Компании вопросами о необходимости комплексного и глубинного подхода к повышению эффективности. В теоретической части исследованы методы повышения эффективности и инструменты ПС. Обзор и сравнение этих методов пригодятся компаниям, начавшим заниматься повышением эффективности и внедрением ПС.

Для проведения аналитической работы (анализа), во второй главе диссертации использованы методы, изученные в первой главе.

Перед анализами были поставлены следующие задачи:

- Проанализировать состояние внутренней среды организации;
- Оценить развитость ПС

Анализ внутренней среды компании был проведен по методике 7S. По результатам сделаны выводы и предложены направления для улучшений. На основе оценки ПС была построена диаграмма и таблица, показывающие уровень внедрения инструментов ПС.

Исходя из выводов и предполагаемых направлений, сделанными во второй главе, в третьей главе был сгруппирован и определен комплекс предложений по улучшениям:

1. внедрение Системы управления критическими операциями (развитие и оценка навыков, разработка инструкций и ...);
2. оптимизация организационной структуры - снижение уровней управления, устранение дублирования, передача непрофильных и низкоквалифицированных функций;
3. упрощение вспомогательных процессов и взаимодействия (снижение бюрократии и упразднение отчетности);
4. совершенствование мотивации за участие в улучшениях;
5. проведение кайдзен-сессии (штурм-прорывы) для комплексного решения проблем подразделений

Руководство осознает, что необходимо повышать эффективность управления предприятия. В связи с этим определяет векторы развития по повышению эффективности. Повышение эффективности становится частью системы управления и на поддержание этого направления нацелена эта диссертационная работа. Теоретическая, аналитическая и практическая проработка велась по всем актуальным направлениям. Положения гипотезы подтверждены. Поставленные в начале работы задачи выполнены во всех аспектах. Поставленная цель достигнута – определены дальнейшие пути развития. За рамками диссертации осталось несколько идей по улучшению системы управления. Тем не менее, диссертационная работа представляет значимую как научную, так и практическую пользу

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ .....</b>	<b>6</b>
<b>СПИСОК РИСУНКОВ .....</b>	<b>7</b>
<b>СПИСОК ТАБЛИЦ .....</b>	<b>7</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Теоретическая</b>	
<b>1.1 Предпосылки и основные этапы построения эффективной системы управления ....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Mind-карта повышения эффективности АО «Полюс» .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Теоретические основы и виды бенчмаркинга .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Два метода быстрой оптимизации производства .....</b>	<b>14</b>
1.4.1 Тотальная оптимизация производства .....	14
1.4.2 Fast lean .....	22
<b>1.5 Методы оценки внутренней среды .....</b>	<b>22</b>
1.5.1 Методика 7S .....	22
1.5.2 РЕММ .....	26
<b>1.6 Производственная система Toyota .....</b>	<b>38</b>
<b>1.7 Методы снижения издержек, связанных с персоналом и повышения производительности труда .....</b>	<b>49</b>
<b>1.8 Какие методы и инструменты интересны нам и почему .....</b>	<b>58</b>
<b>2 Аналитическая часть</b>	
<b>2.1 Анализ организации .....</b>	<b>58</b>
2.1.1 Сопоставимый набор Компаний по Бенчмаркингу .....	59
2.1.2 Анализ организационной структуры Полюса .....	62
2.1.3 Выводы по организационной структуре .....	64
<b>2.2 Анализ внутренней среды Компании.....</b>	<b>64</b>
2.2.1 Оценка компонентов внутренней среды .....	65
2.2.2 Ключевые выводы оценки компонентов внутренней среды.....	71
<b>2.3 Анализ развитости ПС .....</b>	<b>72</b>
2.3.1 Принципы и элементы ПС .....	72
2.3.2 Критерии оценки и оценка развитости элементов ПС .....	74
2.3.3 Аудит ПС Полюс .....	91
<b>2.4 Ранжирование инструментов ПС и методов повышения эффективности.....</b>	<b>91</b>
<b>2.5 Бенчмаркинг. Диагностика производства .....</b>	<b>93</b>

<b>2.6</b>	<b>Оценка навыков персонала .....</b>	<b>103</b>
<b>2.7</b>	<b>Взаимосвязь между отклонениями в развитии ПС и компонентами внутренней среды .....</b>	<b>104</b>
<b>3 Внедренческая часть</b>		
<b>3.1</b>	<b>Проработка направлений и отдельных мероприятий по совершенствованию .....</b>	<b>106</b>
3.1.1	Оптимизация организационной структуры .....	106
<b>3.2</b>	<b>Производственная система .....</b>	<b>109</b>
3.2.1	Система управления критическими операциями .....	109
3.2.2	Совершенствование мотивации за участие в улучшениях .....	110
3.2.3	Проведение кайдзен-сессии (штурм-прорывы) для комплексного решения проблем подразделений .....	110
<b>3.3</b>	<b>Оценка экономического эффекта .....</b>	<b>111</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>		<b>114</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>		<b>115</b>
<b>Приложения.....</b>		<b>116</b>