

Открытое Акционерное Общество
«Завод Продмаш»

**Построение производственной системы
на основе современных инструментов
организационного развития**

ВЫПОЛНИЛ:

Руководитель отдела
организационного развития
ОАО «Завод Продмаш»
И.В. Шептуховская

ПАРТНЁР ПРОЕКТА:

ГК «СТУ» (Business Studio)

ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	3
ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	4
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА ОАО «ЗАВОД ПРОДМАШ»	7
БАРЬЕРЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ	12
ИТОГИ РАБОТЫ	13
ИСТОЧНИКИ.....	16
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	17
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	19
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	20
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	21

АННОТАЦИЯ

В проекте описан ход внедрения на различные уровни ОАО «Завод Продмаш» современных инструментов организационного развития.

Основные **цели**, которые преследовала наша компания в проекте:

1. сформировать оптимальную структуру компании, отвечающую меняющимся целям;
2. описать ключевые бизнес-процессы компании для разграничения зон ответственности и полномочий;
3. оптимизировать ключевые бизнес-процессы (как производственные, так и офисные) на основе методов бережливого производства;
4. внедрить систему показателей (на основе модели целей и процессов) для оценки эффективности работы сотрудников и повышения их мотивации.

ВВЕДЕНИЕ

ОАО «Завод Продмаш» является промышленным предприятием, которое разрабатывает, производит и поставляет на рынок металлоконструкции для обустройства дорожной инфраструктуры:

- барьерные ограждения;
- светотехническая продукция;
- автопавильоны и т.д.,

а также оказывает услугу горячего оцинкования стальных металлоконструкций для сторонних организаций.

Рыночное окружение компании характеризуется наличием нескольких сильных конкурентов, а также зависимостью от ряда политических и экономических факторов. В этой связи в 2012 году впервые была конкретно сформулирована необходимость систематизации и регламентации деятельности компании. Именно с этого момента начался активный поиск инструментов управления и организационного развития компании, а также их адаптация к условиям отрасли и конкретно нашего предприятия.

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Как было сказано, уже на протяжении почти семи лет компания внедряет различные инструменты усовершенствования собственной деятельности: от описания бизнес-процессов до методики разработки новых продуктов. Несмотря на то, что на рынок барьерных ограждений (а на текущий момент это основной продукт в корзине предприятия) мы вышли в 2011 году, практически сразу стало понятно, что конкурентное преимущество, как и уровень прибыли, не будет сохраняться на первоначальном уровне на протяжении длительного срока. И действительно, постепенно конкурентная обстановка в отрасли становилась более сложной, и первое, над чем мы задумались, это повышение эффективности.

В 2012 году мы провели первую итерацию описания бизнес-процессов. На тот момент в компании существовал ряд регламентов, эпизодически описывающих некоторые аспекты деятельности организации. Описание проходило без использования каких-либо программных средств, в большей степени было направлено на установление чётких границ ответственности и полномочий между подразделениями. Результатом явилась структурная трансформация, разделение зон ответственности и влияния: впервые обособленно выделилась функция логистики (внутренней и внешней), функция планирования.

В 2014 году произошло наше первое знакомство с бережливым производством. Это был пилотный проект под эгидой одного из партнёров, в рамках которого мы оптимизировали офисный процесс.

В 2015 году для оптимизации системы вознаграждения и мотивации был внедрён программный продукт «1С: Управление по целям и KPI» [1], работа которого, во многом, базируется на системе сбалансированных показателей Нортон и Каплана. Внедрение продукта подразумевало формирование стратегических целей и стратегических карт (для чего использовался программный продукт «Business Studio» [2]). Практика ежегодного формирования стратегических целей стала постоянной (приложение 1): при формировании корпоративных целей они декомпозируются на цели верхнего уровня (руководителей подразделений), далее – по уровням ниже, определяются показатели (как количественные, так и качественные), заполняются матрицы результативности, контролируется выполнение, в соответствие с этим начисляется переменная часть заработной платы.

В 2016 году встала острая необходимость описывать процессы максимально оперативно, унифицируя подход (шаблон документа, типовые блок-схемы и т.д.).

Для этих целей была внедрена программа «Business Studio», которая позволила сформировать библиотеку бизнес-процессов (приложение 2), а также получить общее понимание о всех процессах компании большому количеству сотрудников.

В 2017 году компания начала активно использовать методологию организационной трансформации И. Адизеса [3]. Мы отобрали наиболее подходящее для нас на текущем этапе развития практики (диагностика организационных проблем, методика выработки решений, формулировка миссии и стратегических целей). В рамках постановки стратегических целей мы используем различные инструменты анализа (анализ макроокружения, конкурентный анализ отрасли, внутренний анализ компании в соответствии с ресурсами и способностями).

В 2018 году мы снова погрузились в систему бережливого производства (в рамках национального проекта повышения производительности, оператором которого является АНО «ФЦК» [4]), где освоили и внедрили на постоянной основе такие инструменты, как картирование процессов, организация рабочего места по 5С, производственный анализ, поиск коренной причины и т.д. Вкупе с другими инструментами (например, выработки и принятия решений) это дало хороший эффект на этапе реализации инициатив. Для пилотного проекта был взят основной поток компании – процесс производства секции балки (35 % в выручке компании за 2017 год). Применив только производственный анализ, картирование потока и 5С, удалось достичь запланированных показателей (см. раздел «ИТОГИ РАБОТЫ»).

Параллельно был взят курс на формирование продукт ориентированной компании с использованием подхода дизайн-мышления [5]. В результате в структуре выделилось подразделение менеджеров по продукту, которые полностью курируют продукты по направлениям (от разработки до обработки рекламаций от заказчиков). Положительным следствием стало то, что теперь управление жизненным циклом изделия носит не абстрактный характер, а ответственность за это определена.

На рисунке 1 представлен трек организационных изменений ОАО «Завод Продмаш», которые позволили к 2018 сформировать понимание того, что компания «созрела» для формирования и выстраивания собственной **производственной системы**. Это целостный подход, охватывающий собственно производственные, а также офисные процессы, который основан как на уже ставших традиционными подходах бережливого производства, при этом включает все инструменты, указанные выше.

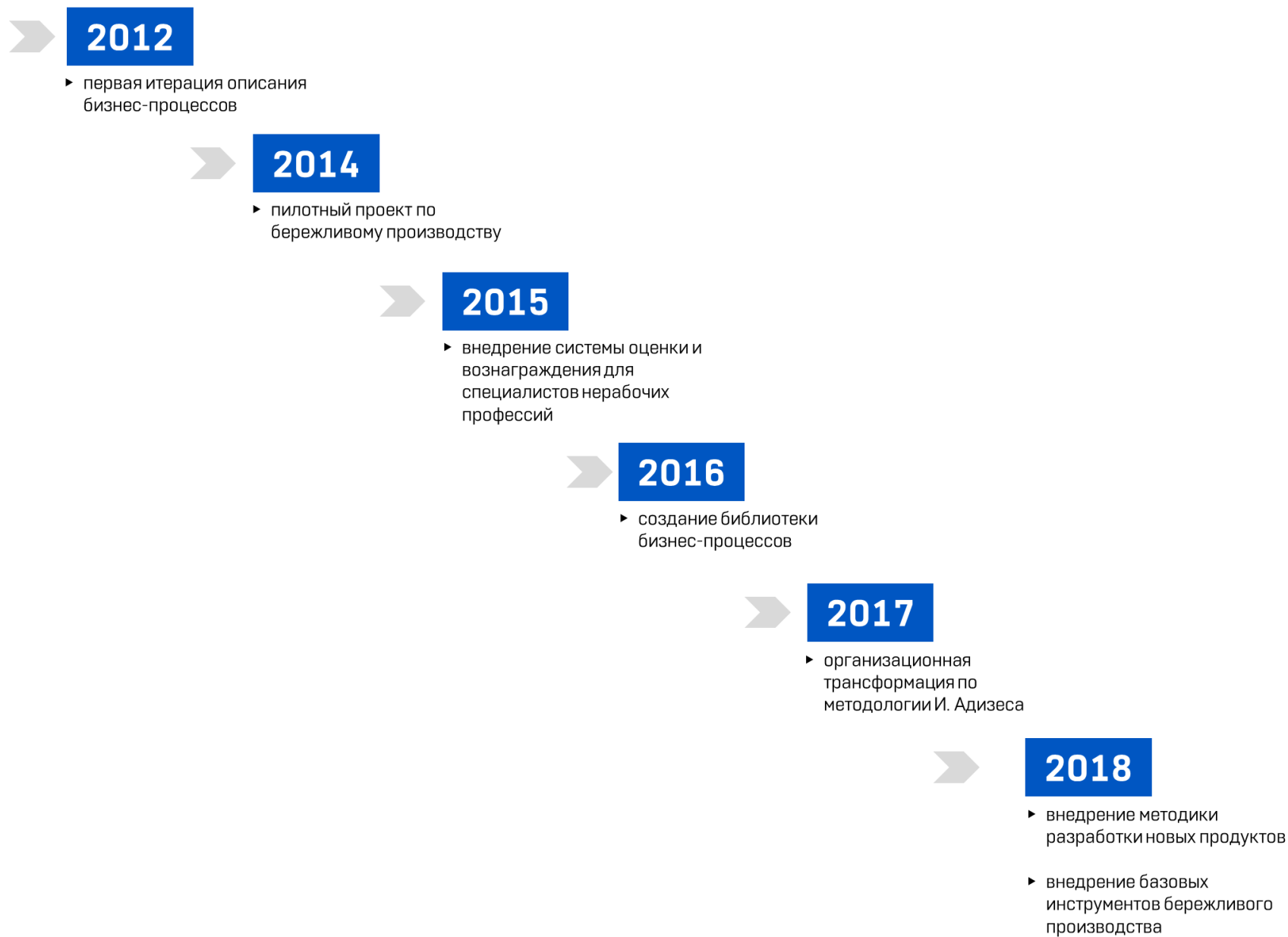


Рисунок 1 – Этапы внедрения инструментов организационного развития в компании ОАО «Завод Продмаш»

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА ОАО «ЗАВОД ПРОДМАШ»

Вплоть до 2018 года, пока шло активное накопление опыта и встраивание в практику управления инструментов организационного развития, формировалось понимание, каким образом конвертировать это в системный подход к организации деятельности предприятия и постоянному улучшению его процессов. С начала 2018 года в компании было создано подразделение – отдел организационного развития – в задачи которого входила систематизация имеющихся практик управления, инструментов организационного развития, формирование производственной системы.

Для себя термин **«производственная система»** мы сформулировали следующим образом:

- ▶ совокупность инструментов и методов для преобразования ресурсов и информации на входе в готовую продукцию/услуги на выходе, основанных на повышении эффективности процессов и постоянном совершенствовании деятельности предприятия

В основе производственной системы находятся видение и миссия компании, которые впервые были сформулированы в преддверии 2018 года (приложение 3). На основе миссии были сформированы корпоративные цели на год, которые далее были декомпозированы на цели верхнего уровня (руководители подразделений) и уровни ниже (до уровня L-3).

Перед декомпозиции целей на руководителей подразделений, была проверена и скорректирована структура, основная цель которой – обеспечивать достижение целей компании. Особенностью структуры стало то, что чётко выделились центры прибыли и центры затрат, а также были установлены взаимоотношения на основе стоимости предоставляемых внутренних сервисов и продуктов (например, стоимость производства продукции и т.д.). Кроме этого, в структуре появилось подразделение, которое отвечает за развитие продуктов. Вся продуктовая корзина компании была разбита по направлениям, по каждому из которых был выделен менеджер по продукту; зона ответственности сотрудника на данной позиции – полное сопровождение жизненного цикла продукта, поддержание и модернизация его, вывод и увод с рынка, разработка нового продукта, контроль деятельности R&D-подразделения в части разработки конкретных продуктов, контроль постановки на производство и вывода в серию.

После процесса декомпозиции целей и формирования новой структуры стало понятно, что прежние процессы не вписываются в новые требования. Так,

были выделены ключевые процессы (кросс-функциональные процессы, где принимается какое-либо решение), достигнуты договорённости между руководителями подразделений по распределению обязанностей, полномочий и ответственности, построена матрица полномочий (или матрица ответственности в терминах ПП Business Studio), приведённая на рисунке 2 (там указаны роли в процессах – владелец, заказчик, исполнитель и т.д. – собственно, процессы, и подразделения, участвующие в них). Данная матрица стала основанием – «скелетом» – для подробного описания бизнес-процессов, составления блок-схем и формирования регламентов.

Далее, у основных бизнес-процессов были определены ключевые результаты – выходы – за которые заказчик «платит» владельцу (например, отгрузка автомобиля за 1,5 часа, выполнение 100 % заказов и т.д.). Были сформированы стандарты взаимодействия, которые наряду с числовыми показателями годовых целей (например, объём прибыли, план производства и т.д.) попали в систему оценки и вознаграждения (ПП 1С: Управления по целям и KPI). Особенностью этой системы является совокупность показателей (на основе целей), которые носят как количественный характер, так и качественный (стандарты взаимодействия и SMART-задачи). На рисунке 3 приведён пример такой матрицы, выполнение показателей из которой регулярно оценивается руководителем и служит основанием для премирования.

На рисунке 4 приведена схема, по которой мы как компания проходим каждый год и вносим корректировки в каждый элемент, если это необходимо. Очевидно, при изменении миссии меняются цели компании (стратегия), это обязательно влечёт за собой изменения процессов (как минимум), зачастую – корректировку структуры, так как прежние системы уже не могут обеспечить достижение новых целей. Как только меняются бизнес-процессы (это может быть и незначительное изменение, связанное с переходом функционала в другое подразделение, и радикальные изменения, где меняется сама логика процессов), могут измениться стандарты взаимодействия заказчика и владельца (исполнителей) – то есть те ключевые результаты, по которым происходит взаимная оценка сотрудников.

Можно сказать, что эти процессы – верхушка, а скорее, фасад нашей производственной системы. Внутри, по факту определения целей на очередной период, либо при появлении предложений по улучшению, запускаются проекты по оптимизации, которые направлены на улучшения в отдельных процессах посредством инструментов бережливого производства.

	Наименование процесса	Генеральный директор	Коммерческая дирекция	Департамент закупок	Департамент по работе с клиентами	ЦТОЗ	КПЦ	Управ инвенториями	Экономист	Департамент развития	Департамент маркетинга	Тендерный отдел	Департамент по работе с ключевыми заказчиками	Департамент продаж Центр	Департамент продаж Северо-Запад	Департамент продаж Юг	Департамент продаж СНГ	Департамент продаж Урал	Департамент продаж Сибирь и Дальний Восток	Отдел продаж ПКМ	Дирекция по производству	Департамент логистики	Отдел складской логистики	Отдел транспортной логистики	Отдел планирования производства
	Аудит поставщиков		D	G			Ри														Рэ				
6	Закупка торгового оборудования			G, Ри						D															
7	Возврат документов от контрагентов ЦФО													G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри					
8	Минимизация дебиторской задолженности		D										G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри	G, Ри					
9	Разработка новых продуктов	A	D	Ри						G, Ри			Ри	Ри	Ри	Ри	Ри	Ри	Ри	Ри	Ри				
10	Согласование нового СТО и СТО с изменениями	Ри	D							G, Ри			Ри												
11	Сбор данных о конкурентах		D							D, Ри	G, Ри			D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри					
12	Поздравления																								
	Организация поздравлений клиентов		D, Ри								G, Ри		D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри					
	Организация поздравлений поставщиков			D, Ри							G, Ри										D, Ри				
13	Подготовка и участие в рассылках		D, Ри								G, Ри		D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри	D, Ри					
14	Маркетинговые мероприятия																								
	Организация мероприятий для клиентов на территории Завода		D							G, Ри			D	D	D	D	D	D	D	D	Ри				
	Подготовка и участие в выставках		D	Ри			Ри	Ри		G, Ри			D	D	D	D	D	D	D	D	Ри				
15	Работа с рекламациями	D	G																		Ри				
16	Работа с проектными институтами		D							G, Ри				D	D	D	D	D	D						
17	Проведение испытаний продукции, который разрабатывает ЦТОЗ		D				G, Ри																		
18	Внесение номенклатурных карточек																								
	Внесение номенклатурных карточек на конструкции из типовых заказов						G, Ри																		
	Внесение номенклатурных карточек на конструкции из заказов по КД заказчика						G, Ри																		
19	Нормирование расхода материалов и труда	I	A				G, Ри														D				
20	Формирование плана производства																				D				G, Ри

Рисунок 2 – Матрица полномочий (ответственности) процессов ОАО «Завод Продмаш»

Апрель 2017 г. Периодичность: Месяц Объект управления: Менеджер по активным продажам

Матрица показателей SMART-задачи Стандарты Премия

Изменит... Перен... Пл... Фак... Все действия ▾ Согласо... Отклон... Актуально

Целевой показатель

SMART-задачи
Отработанные часы
Стандарты
Плановая маржинальность, %
Дебиторская задолженность (10), %
Конверсия, %
Выручка, руб.
Новые клиенты, шт.
Плановая маржинальность ОО, %
Плановая маржинальность МК, %
Реализация ОО, руб.
Реализация МК, руб.
Реализация (ОО,МК), руб.

Диаграмма планов

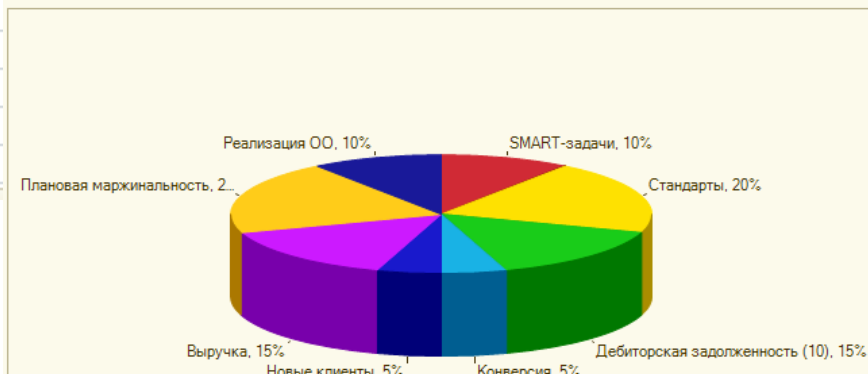


Рисунок 3 – Пример матрицы результативности сотрудника ОАО «Завод Продмаш»



Рисунок 4 – Этапы проработки различных аспектов деятельности компании (от стратегии до оценки)

БАРЬЕРЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ

При всей простоте и логичности выработанного алгоритма, внедрение отдельных инструментов и прохождение по всему процессу встречает **сопротивление сотрудников**. Есть мнение, что это неизбежный процесс, так как люди чувствуют угрозу текущему положению, а также страх перед неопределённостью в будущем. При этом ряд источников утверждает, что сопротивление – ни что иное, как следствие непонимания выгод, которые человек получает от изменений.

Изначально мы приняли для себя следующую тактику: выработка решения – продолжительный процесс, где важно услышать мнение всех ключевых сторон, при этом обсуждение изменений и их характера проходит в обстановке взаимного уважения и доверия. Внедрение – процесс, который должен пройти быстрее, так как изменения всесторонне проработаны на предыдущем этапе. Благодаря этому часть сопротивления была исключена, но не до конца. Основной упор при внедрении всегда делается на донесении выгод для сотрудников/подразделений.

Важным барьером (при формировании видения, миссии, стратегических целей) стал тот факт, что мы **не обладали достаточными знаниями** в некоторых отраслях нашей работы, что мешало объективно ценить факторы влияния и конкурентное окружение. В настоящий момент определён ряд факторов и показателей, по которым постоянно собирается информация.

При декомпозиции целей основной трудностью стало **большое количество «белых пятен»**, необходимо было удостовериться, что цели подразделениям поставлены таким образом, что достигаются все цели верхнего уровня и корпоративные цели.

Описание процессов, традиционно для нашей компании, сопровождается **конфликтами на почве ответственности/полномочий**. Некачественно описанные процессы оставляют почву для множественных интерпретаций и бюрократии. Для минимизации этих сложностей описание процессов проходит следующие этапы:

- руководители подразделений договариваются о ключевых моментах взаимодействия (распределение зон ответственности/полномочий, входы/выходы, основная цель процесса, владелец/заказчик);
- исполнители описывают этапы процесса с указанием времени и ответственных;

- сотрудник, отвечающих за формализацию процессов, формирует блок-схему (обычно – в нотации «процедура») в ПП Business Studio;
- владелец процесса формирует регламент по шаблону (приложение 4);
- участники процесса согласовывают документ, руководитель утверждает.

Эта процедура позволяет избежать большого количества итераций при разработке процесса, а также более эффективно использовать время руководителей и ключевых сотрудников. Достижение ключевых договорённостей на уровне договорённостей способствует более чёткому формулированию стандартов.

Немалые трудности встречаются и при оптимизации операционной деятельности через инструменты бережливого производства. Наибольшие барьеры в 2018 году были встречены при внедрении 5С на производстве – сопротивление сотрудников, однако природа неприятия такая же, как и в других случаях – непонимании собственных выгод и того факта, что это инструмент конкретно для сотрудника (была проведена кампания по разъяснению причин внедрения 5С, а также выгод от внедрения – это инструмент организации безопасного и эффективного рабочего места, которое может повысить личную производительность, как следствие, вознаграждение).

ИТОГИ РАБОТЫ

Логическим завершением работы стали следующие **результаты** проекта:

1. сократилось количество «слепых» зон (отсутствия ответственных) в процессах, как следствие, устранена потенциальная причина для многих внутриорганизационных конфликтов;
2. основной производственный поток – производство секции балки – оптимизирован с помощью инструментов бережливого производства (на участке профилирования повышена производительность на 15 %, в цехе цинкования достигнуто стабильное выполнение плана по траверсам с отклонением 3 %, запасы в потоке снижены в два раза);
3. для 100 % сотрудников нерабочих позиций сформированы матрицы результативности – совокупность показателей (числовых, проектных, стандартов) и определена регулярность оценки по ним, что повысило прозрачность системы оценки, вознаграждения и мотивации; вознаграждение стало носить «целевой» характер, так как показатели в матрицы результативности попадают из годовых целей компании.

В результате проекта были сформированы принципы и структура производственной системы нашей компании, а также определены инструменты, с помощью которых происходит управление и оптимизация деятельности.

Другие, также значимые результаты культуры постоянных улучшений и всестороннего анализа проблем, можно привести на примере нескольких процессов:

- процесс согласования **коммерческого предложения** (для типовой продукции время процесса за счёт проработки необходимости этапов в среднем снизилось на 60 % - с 4 до 1,5 рабочих дней);

- процесс согласования **договорных документов** (для договоров, оформленных по внутреннему шаблону, время процесса снизилось, в среднем, на 75 % – с 4 до 1 рабочего дня за счёт запараллеливания нескольких этапов и исключения избыточных звеньев из цепочки).

Важным итогом проекта стали те выводы, которые мы как компания сделали для себя, а именно:

- любой инструмент/методику перед внедрением необходимо критически оценить на предмет решаемых проблем и последствий внедрения;

- при внедрении очередного инструмента необходимо всегда составлять план внедрения с учётом тестового периода и анализа замечаний по результатам полученной обратной связи (если необходимо – доработки продукта/методики);

- при формировании критериев оценки внутри компании необходимо очень точно определить ограниченный круг показателей для каждого сотрудника (если их много из-за большого количества процессов – вырабатывать агрегированные показатели) на основании взаимодействия внутри процессов;

- при проектировании любых процессов в нормативную документацию должны быть «зашиты» контрольные параметры, а также их мониторинг и порядок работы с отклонениями;

- между реализацией различного рода улучшений (особенно с применением разных методик и теорий) необходимо определить временной интервал без изменений (то есть период, когда внедрённые изменения перейдут в стабильное состояние и будут закреплены в регулярных процессах);

- в настоящее время, когда темп изменения очень высокий, не нужно ждать, когда «устаканится» структура, напишутся процессы и т.д., а реализовывать максимально возможное количество изменений (с учётом этапов стабилизации), даже если это потребует нескольких итераций.

Мы также расцениваем данный проект как **инновационный** для нашей компании, так как в нём можно выделить следующие признаки:

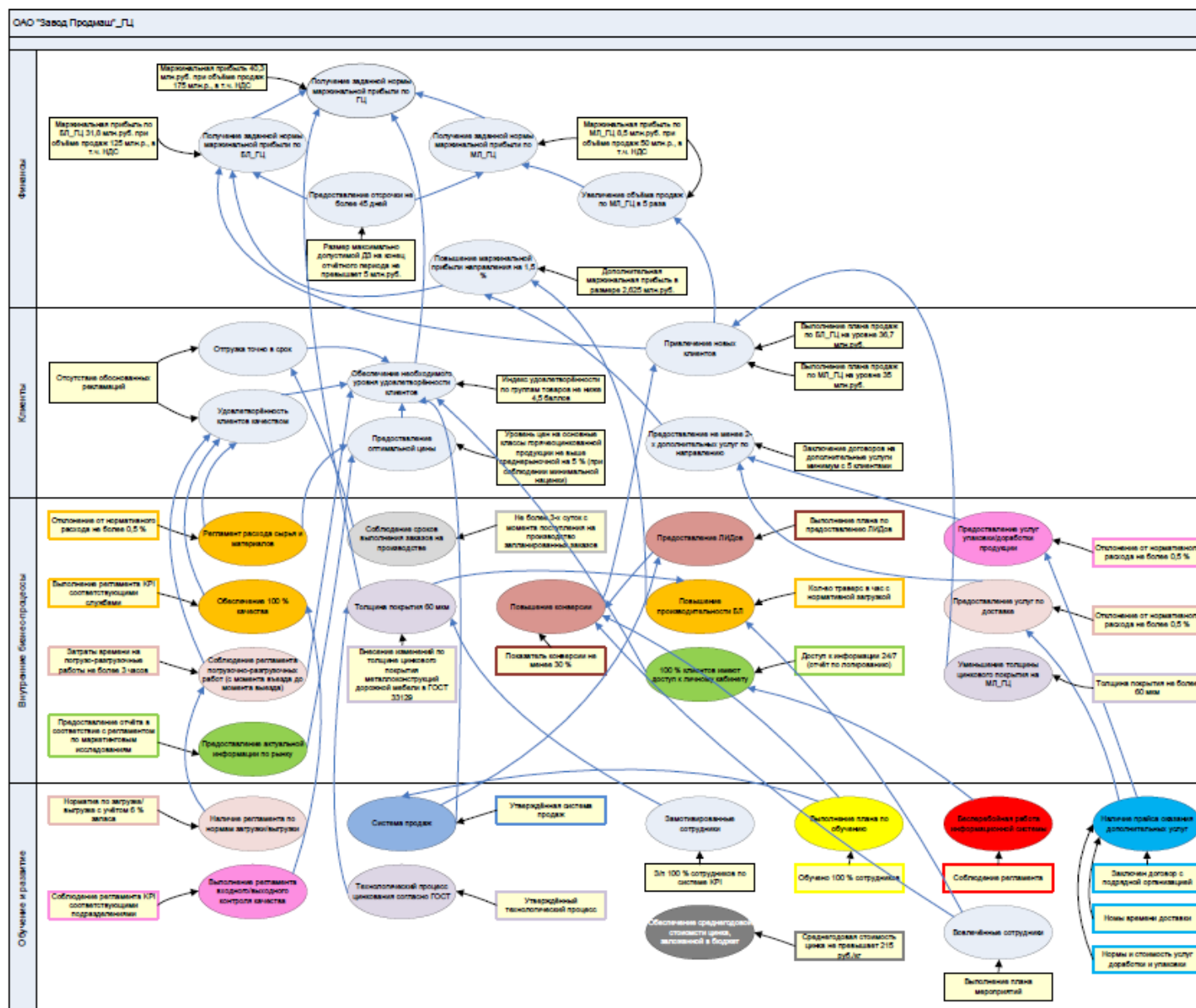
- новизна приёмов и инструментов (ранее в нашей компании данные инструменты не использовались, либо их совокупное использование не давало такого результата);
- прикладной характер (целью проекта не была методическая работы, разработка принципов и инструментов производственной системы была жизненно необходима и явилась теми критериями, на которые теперь равняется вся деятельность предприятия);
- клиентоориентированность (когда про какой-либо новый продукт говорят «инновационный», всегда подразумевают, что он будет воспринят рынком; результаты проекта были восприняты внутренними потребителями, хоть и с некоторыми трудностями);
- эффект от внедрения (выше указаны результаты работы, которые свидетельствует о том, что применение совокупности инструментов даёт новые результаты, не достигаемые ранее, прежними приёмами работы и организации деятельности компании).

ИСТОЧНИКИ

1. Программный продукт «1С: Управление по целям и KPI», разработчик – компания ООО «ВОЛГАСОФТ» <http://volga-soft.ru/>
2. Программный продукт «Business Studio», разработчик – группа компаний «Современные технологии управления» <https://www.businessstudio.ru/>
3. Методология организационной трансформации, автор – Ицхак Адизес <http://adizes.ru/>
4. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» <http://xn--b1aedefdwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/>
5. Методика разработки новых продуктов, разработчик – ГК «Humathèq» <http://humatheq.com/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Пример стратегической карты по направлению, отчет по показателям в табличной форме



Стратегическая карта «ОАО "Завод Продмаш" _БО»

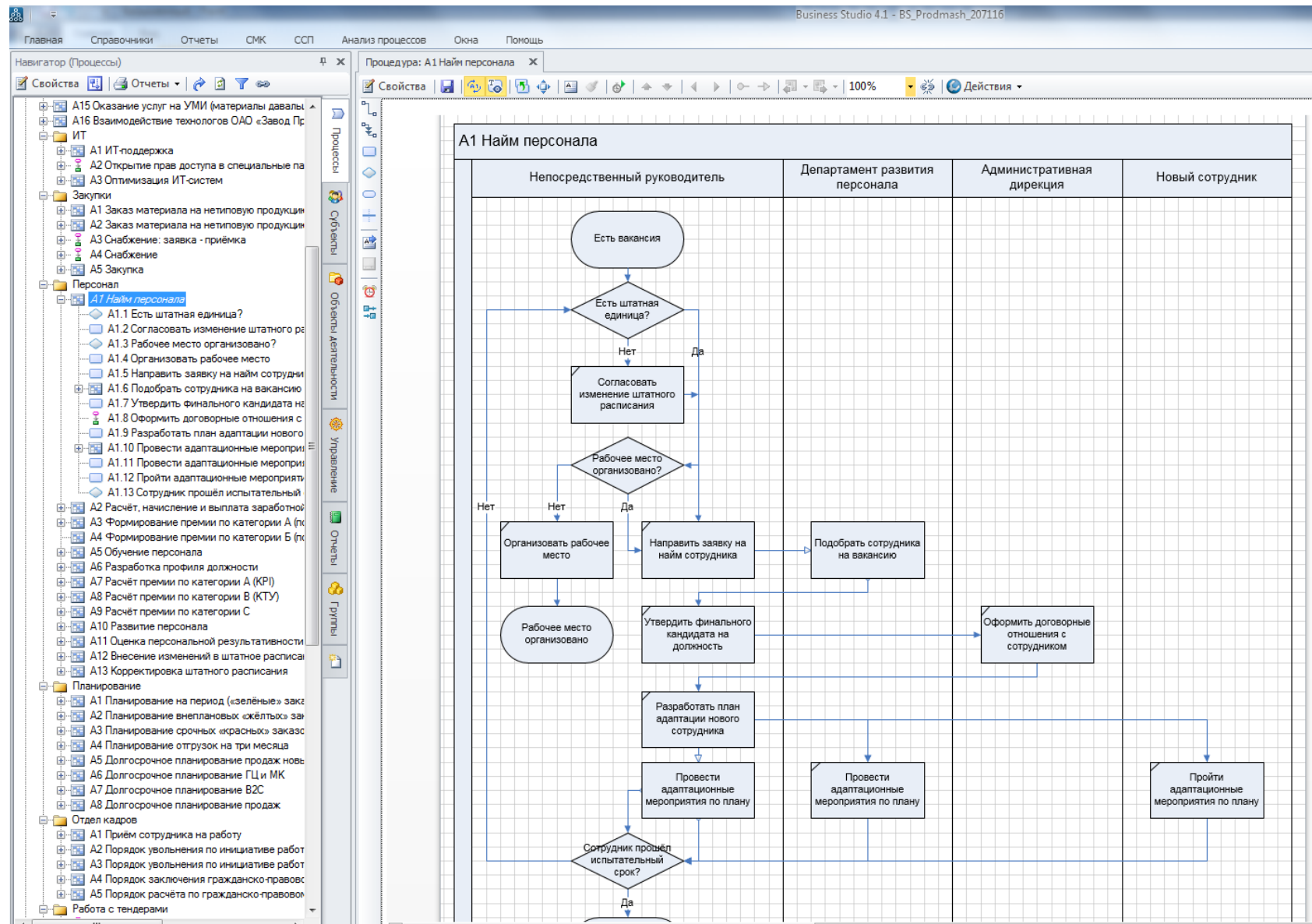
Отчет

Сбалансированная система показателей

№	Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
			Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	
1	Финансы	Получение заданной нормы маржинальной прибыли по БО	Чистая прибыль не менее (при объеме продаж)	млн.руб.		29.12.2016	
			Маржинальная прибыль млн.руб. при отгрузке млн.р., в т.ч. НДС				
		Получение заданной нормы маржинальной прибыли по БО по направлениям: ДО, МО, ПО, ФО, ОсО	Маржинальная прибыль при отгрузке по направлениям: ДО – млн.руб., млн.руб., МО – млн.руб., млн.руб., ПО – млн.руб., млн.руб., ФО – млн.руб., млн.руб., ОсО – млн.руб., млн.руб.,				
		Удержание ДЗ на уровне не более % от суммарного объема отгрузки	Размер максимально допустимой ДЗ по МК на конец отчетного периода не превышает млн.руб.				
			Размер максимально допустимой ДЗ на конец отчетного периода не превышает млн.руб.				
			Размер максимально допустимой ДЗ по БО на конец отчетного периода не превышает млн.руб.				
		Увеличение объема продаж в РК в 4 раза	Суммарный объем отгрузки БО в РК (с учетом произведенной в РК) млн.руб.				

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример библиотеки бизнес-процессов ОАО «Завод Продмаш»



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

МИССИЯ ОАО «Завод Продмаш»

Мы разрабатываем и производим технологичные продукты и решения для рынка дорожных и прочих металлоконструкций, композиционных материалов и изделий из них, и оказываем услугу горячего цинкования.

Наше предназначение – делать мир безопасным, комфортным и красивым, применяя инновационные решения.

Опираясь на наши **уникальные способности**, к 2022 году мы расширим географию деятельности на регионы России, страны СНГ и Европы и увеличим доходы от направления композиционных материалов до 50 % в общей структуре доходов Компании.

Для этого мы:

- ▶ Увеличиваем представленность нашей Компании в регионах России и выходим на зарубежные рынки дорожного строительства в СНГ и Западной Европе
- ▶ Развиваем рынок металлоконструкций и композиционных материалов, фокусируясь на полезных для Клиента свойствах продуктов
- ▶ Формируем новые тренды: оснащение дорожной мебели системами активной безопасности и беспилотного транспорта, альтернативные виды покрытий
- ▶ Создаем конструкторские решения для комфорта людей
- ▶ Развиваем интернет-продажи и e-каналы коммуникаций
- ▶ Повышаем стандарт обслуживания с учётом меняющихся потребностей Клиентов
- ▶ Совершенствуем процедуры планирования и прогнозирования, контролируя их качество
- ▶ Выстраиваем цепочку поставок от закупки материалов до доставки Клиентам, чтобы иметь возможность предлагать им наиболее выгодные условия сотрудничества
- ▶ Непрерывно повышаем качество: от процесса до продукта
- ▶ Формируем организационную структуру Компании с чётким распределением целей, полномочий и обязанностей, персонифицируя ответственность
- ▶ Используем командный способ решения с вовлечением всех уровней персонала
- ▶ Развиваем кадровый потенциал в соответствии со стратегией управления талантами

Осуществляя эту деятельность, мы опираемся на наши ключевые **ценности**:

Мы приоритетно используем собственные производственные мощности

Мы учитываем и уважаем интересы клиентов и партнеров

Мы создаем условия для развития сотрудников

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Шаблон регламента

ОАО «Завод Промаш»	СНАБЖЕНИЕ	Р 017-2018 стр. 1 из 12
УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор _____ «__» _____ 2018 г.		
РЕГЛАМЕНТ СНАБЖЕНИЯ Р 017-2018 Выпуск 1		
РАЗРАБОТАЛ Заместитель директора департамента управления инвентаризацией по снабжению _____ «__» _____ 2018 г.		
СОГЛАСОВАЛИ		
Директор департамента управления инвентаризацией _____ «__» _____ 2018 г.	Руководитель отдела снабжения производства _____ «__» _____ 2018 г.	
Коммерческий директор _____ «__» _____ 2018 г.	Директор по производству _____ «__» _____ 2018 г.	
Самара 2018		

ОАО «Завод Промаш»	СНАБЖЕНИЕ	Р 017-2018 стр. 6 из 12
6 ПОРЯДОК СНАБЖЕНИЯ		
6.1 У сотрудника Компании есть потребность в ТМЦ или услугах.		
6.2 Сотрудник Компании формирует заявку на закупку в отдел снабжения (направляет запрос в системе «1С: Документооборот»), при этом оформляет в системе «1С: ERP» документы «Заказ на внутреннее потребление» и/или «Заказ на перемещение», на их основании – документ «Заказ поставщику» (в случае с услугами ограничивается лишь запросом в «1С: Документооборот»).		
При формировании заявки сотрудник Компании должен убедиться, что в системе «1С: ERP» есть соответствующая номенклатура. В случае, когда номенклатура отсутствует, сотрудник Компании даёт заявку на создание номенклатуры и только после её создания формирует запрос.		
6.3 Отдел снабжения анализирует заявку и проводит поиск поставщиков, результатом которого является формирование пула поставщиков по заявке. Поиск поставщика занимает до 8 часов.		
6.4 В случае, когда необходимо представить отчёт об анализе поставщиков и параметрах выбора конкретного из них, сотрудник отдела снабжения формирует и направляет его непосредственному руководителю или руководителю дирекции (в зависимости от запроса) ¹ .		
6.5 После выбора поставщика отдел снабжения оформляет документы на поставку; в зависимости от ситуации это могут быть следующие документы:		
6.5.1 договор (если ранее с поставщиком не велась работа, либо договор не продлён с предыдущего периода);		
6.5.2 спецификация к договору;		
6.5.3 счёт на оплату;		
6.5.4 акт выполненных работ (в случае оказания услуг, оплата по факту оказания услуг).		
6.6 Далее отдел снабжения запускает документы на согласование по одному из типовых маршрутов в системе «1С: Документооборот»:		
- согласование входящих договорных документов и счетов;		
- согласование входящих договорных документов;		
- согласование входящего счёта.		
¹ При организации электронных инструментов, закупка ряда ТМЦ и услуг возможна на тендерных площадках		

ОАО «Завод Промаш»	СНАБЖЕНИЕ	Р 017-2018 стр. 10 из 12
--------------------	-----------	-----------------------------

Таблица 1 – Основные этапы процесса «Снабжение»			
Наименование этапа	Вход	Выход	Ответственный
Формирование заявки	Потребность в ТМЦ/услугах	Запрос в «1С: Документооборот» Заказ на внутреннее потребление/Заказ на перемещение в «1С: ERP» Заказ поставщику в «1С: ERP»	Сотрудник Компании
Поиск и выбор поставщика по заявке	Запрос в «1С: Документооборот» Заказ на внутреннее потребление/Заказ на перемещение в «1С: ERP» Заказ поставщику в «1С: ERP»	Предложение от поставщика	Отдел снабжения
Оформление документов на поставку	Предложение от поставщика	Договорные документы и/или документы на оплату	Отдел снабжения
Согласование документов на поставку	Договорные документы и/или документы на оплату	Согласованные договорные документы и/или документы на оплату	Группа согласования
Оплата поставщику	Согласованные документы на оплату	Оплата поставщику	Бухгалтерия
Согласование графика поставки	Предложение от поставщика	График поставки	Отдел снабжения
Приёмка ТМЦ	Поставленные ТМЦ	Проверенные по ТМЦ	Департамент логистики
Приёмка услуг	Оказанные услуги	Подписанный акт выполненных работ	Ответственный сотрудник Компании
Оприходование ТМЦ	Проверенные по ТМЦ	Поступление товаров и услуг	Департамент логистики
Оприходование услуг	Подписанный акт выполненных работ	Поступление товаров и услуг	Бухгалтерия
Отправка подписанных оригиналов документов поставщику	Подписанные документы на поставку	Отправленные поставщику подписанные документы на поставку	САДС

От лица ОАО «Завод Продмаш» выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведённой в рамках данной заявки, в рекламных материалах конкурса и СМИ

Генеральный директор
ОАО «Завод Продмаш»



Г.В. Макаров