

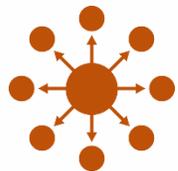
zvpm.ru

построение
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ
на основе современных
инструментов
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



ПРОДМАШ

ЦЕЛИ проекта



сформировать оптимальную **структуру** компании, отвечающую меняющимся целям



описать ключевые **бизнес-процессы** компании для разграничения зон ответственности и полномочий



оптимизировать ключевые бизнес-процессы на основе методов бережливого производства



внедрить систему **показателей** для оценки эффективности работы сотрудников и повышения их мотивации

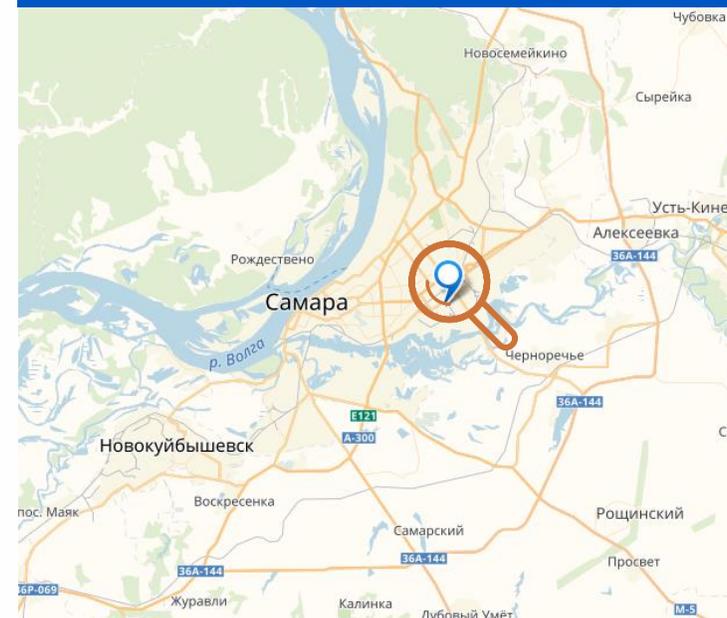
сфера деятельности

- ▶ производство и продажа **металлоконструкций**
дорожной инфраструктуры
барьерные ограждения
светотехническая продукция
гофротрубы
прочие металлоконструкции
- ▶ горячее **цинкование**

8 лет

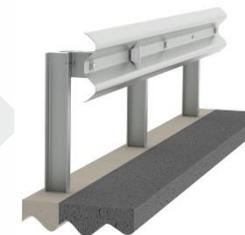
13 лет

Самара, Заводское шоссе, 11



**барьерные
ограждения**

основной продукт в портфеле
компании на 2018 год



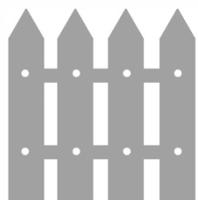
ОСНОВНЫЕ
конкуренты

ПОСТАВЩИКИ
проката и цинка

ПОЛИТИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
факторы

ОАО «Завод
Продмаш»

ПРОБЛЕМЫ в развитии



не установлены **чёткие** границы
ответственности и полномочий

отсутствие **видения**
и стратегии



низкая эффективность
процессов компании

отсутствие постоянно пополняемой
продуктовой корзины



неясная, не работающая
система мотивации

КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ

➔ **2012**

- ▶ первая итерация описания бизнес-процессов

➔ **2014**

- ▶ пилотный проект по бережливому производству

➔ **2015**

- ▶ внедрение системы оценки и вознаграждения для специалистов нерабочих профессий

➔ **2016**

- ▶ создание библиотеки бизнес-процессов

➔ **2017**

- ▶ организационная трансформация по методологии И. Адизеса

➔ **2018**

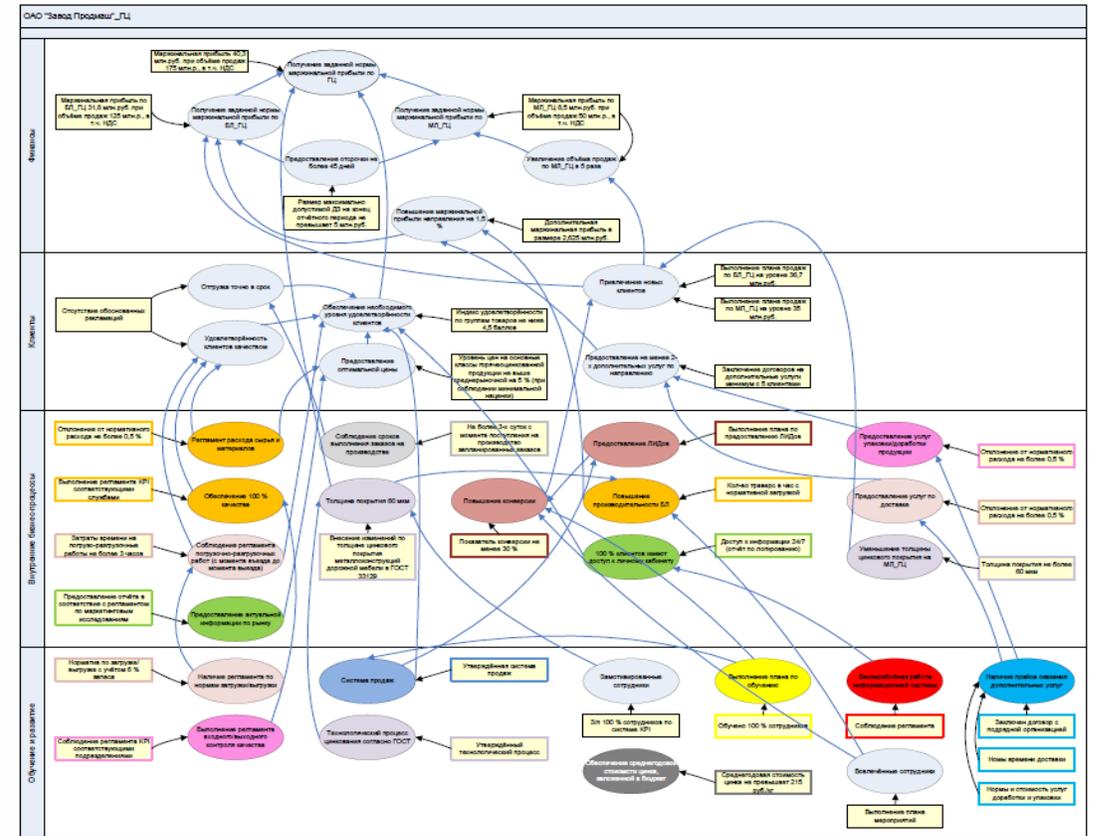
- ▶ внедрение методики разработки новых продуктов
- ▶ внедрение базовых инструментов бережливого производства

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., МО – млн.руб., ПО – млн.руб., ФО – млн.руб., ОСО – 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.				



ОЦЕНКА и вознаграждение

**стратегические цели
на каждый год**



количественные

SMART-задачи

**показатели
достижения**

стандарты

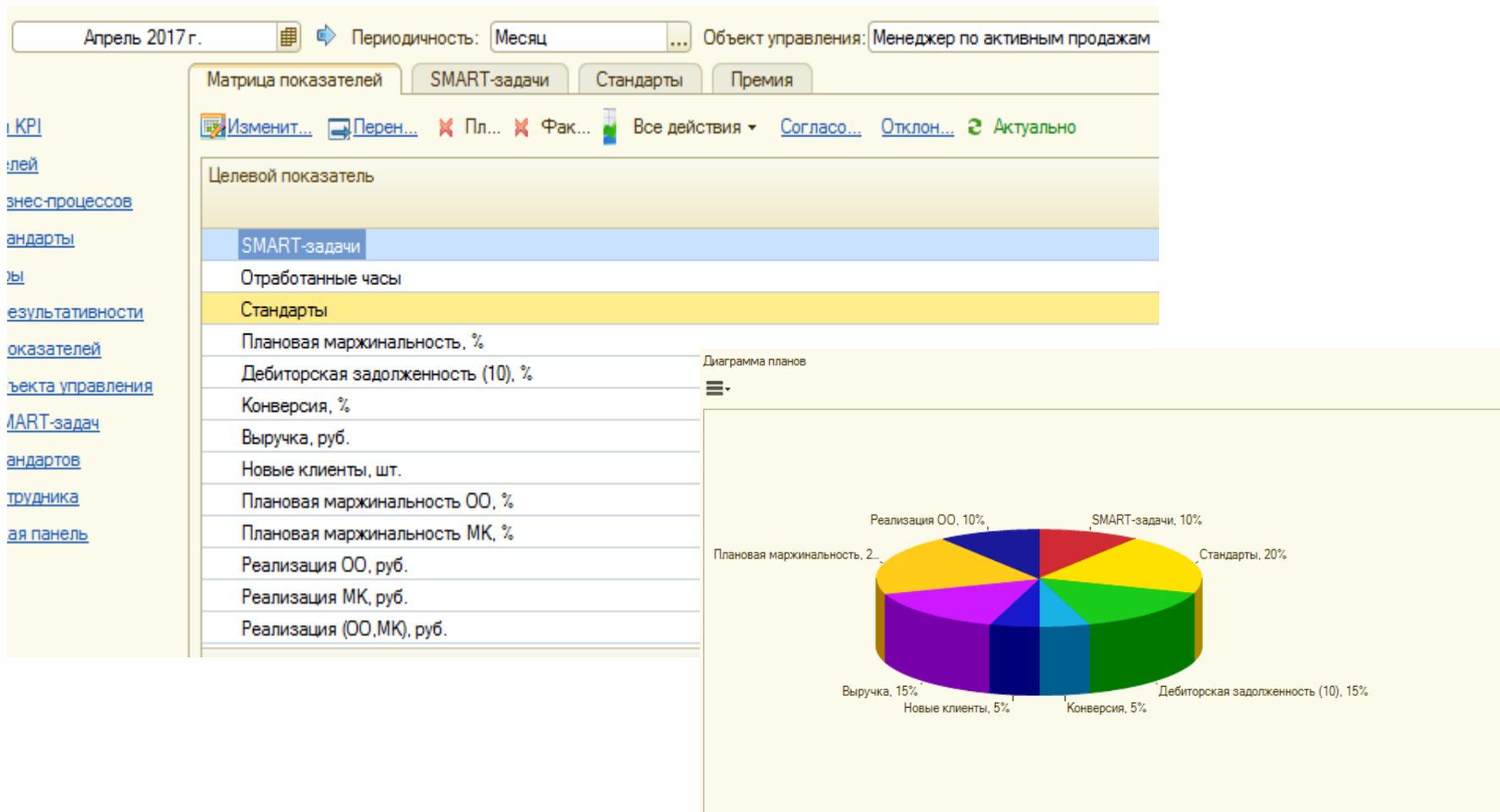


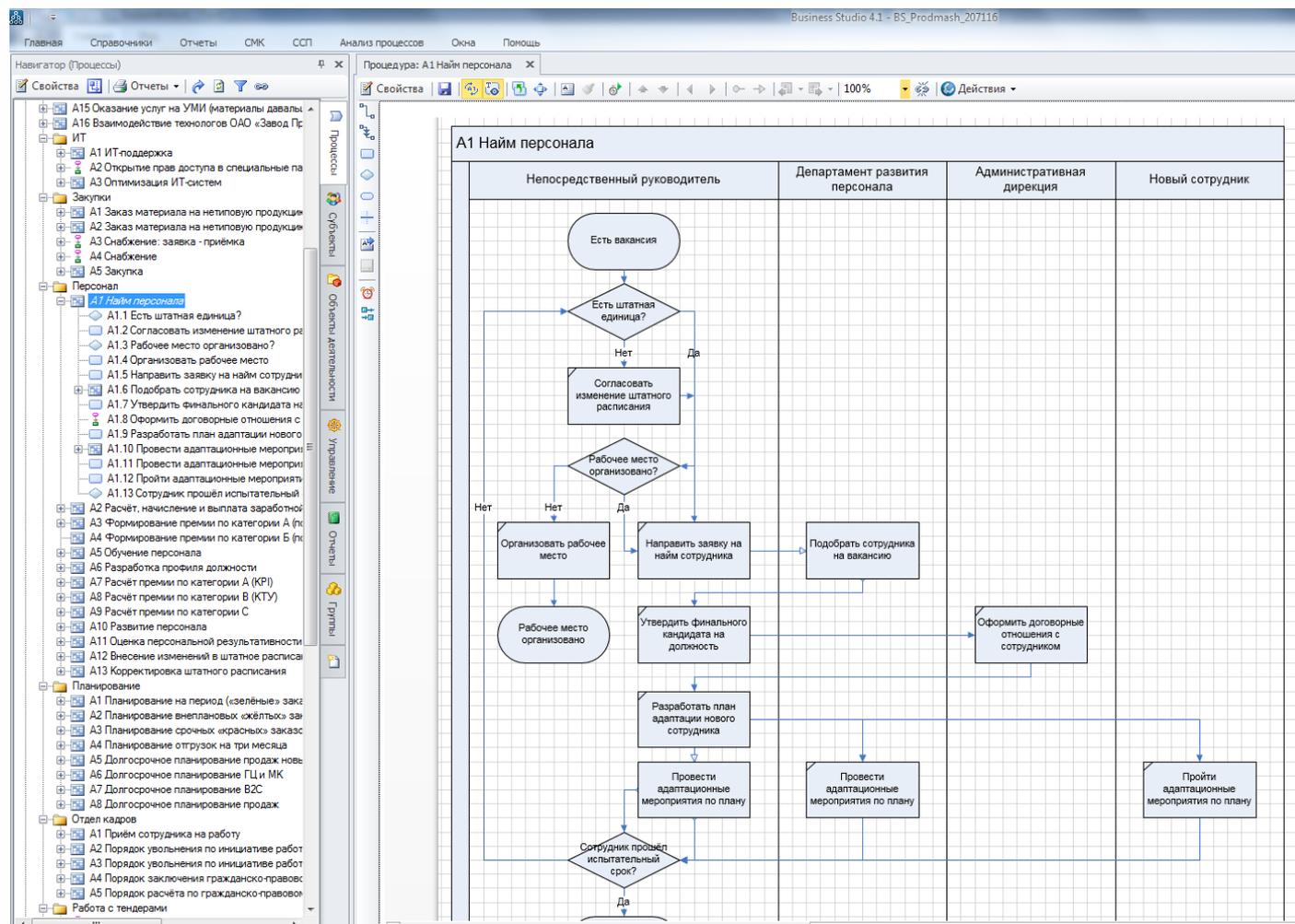
- ▶ **интеграция** с учётной системой
- ▶ выбор **значимых** показателей



**декомпозиция и
каскадирование на
подразделения и периоды**

МАТРИЦА результативности





СТРАТЕГИЧЕСКИЙ анализ

анализ **внешней
среды**

анализ **ресурсов**

анализ **отрасли**

анализ
способностей

 **стратегия** 

структура

процессы

люди

МИССИЯ и стратегия

- ▶ Кто **мы**?
- ▶ Кто наши **клиенты**?
- ▶ Наше **предназначение**?
- ▶ Наши уникальные **способности**?
- ▶ Наше **видение** через несколько лет?
- ▶ Наши **задачи** по достижению этого?
- ▶ Наши **ценности**?



**стратегические цели
НА КАЖДЫЙ ГОД**

МИССИЯ

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

Нашими клиентами являются подрядчики, заказчики, дилеры и производители металлоконструкций и композиционных изделий и материалов.

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

Опираясь на такие наши уникальные способности, как хорошие отношения с ключевыми игроками на рынках, компетенции в разработке новых продуктов и наличие уникальной продукции в линейке, владение технологией и оборудованием для полимерных композиционных изделий.

к 2022 году мы расширим географию деятельности на регионы России, страны СНГ и Европы, заняв 20 % отечественного рынка дорожной мебели, а также сформируем рынок полимерных композиционных материалов внутри страны, увеличив доходы от данного направления 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 композиционных материалов
- Сохраняем позицию на рынке услуг внешнего оцинкования
- В качестве экспертов принимаем участие в создании государственных стандартов и другой нормативно-технической документации
- Внедряем новые методики разработки продуктов и управления ими
- Развиваем и используем компетенцию проектного управления
- Развиваем интернет-продажи и e-каналы коммуникаций
- Вводим стандарт обслуживания 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 и обеспечивать контроль качества на всех этапах создания продукта
- Непрерывно повышаем качество: от процесса до продукта
- Формируем организационную структуру Компании с четким распределением целей, полномочий и обязанностей, персонализируя ответственность
- Используем командный способ решения с вовлечением всех уровней персонала
- Управляем 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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ система



- ▶ 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

ОТ СТРАТЕГИИ ДО ОЦЕНКИ



1_выработка

ВИДЕНИЯ



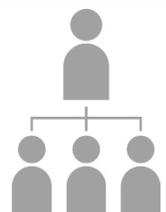
2_формулирование

МИССИИ



3_формирование

ЦЕЛЕЙ



4_формирование

СТРУКТУРЫ



5_декомпозиция

ЦЕЛЕЙ



6_описание

ПРОЦЕССОВ



7_разработка

СТАНДАРТОВ

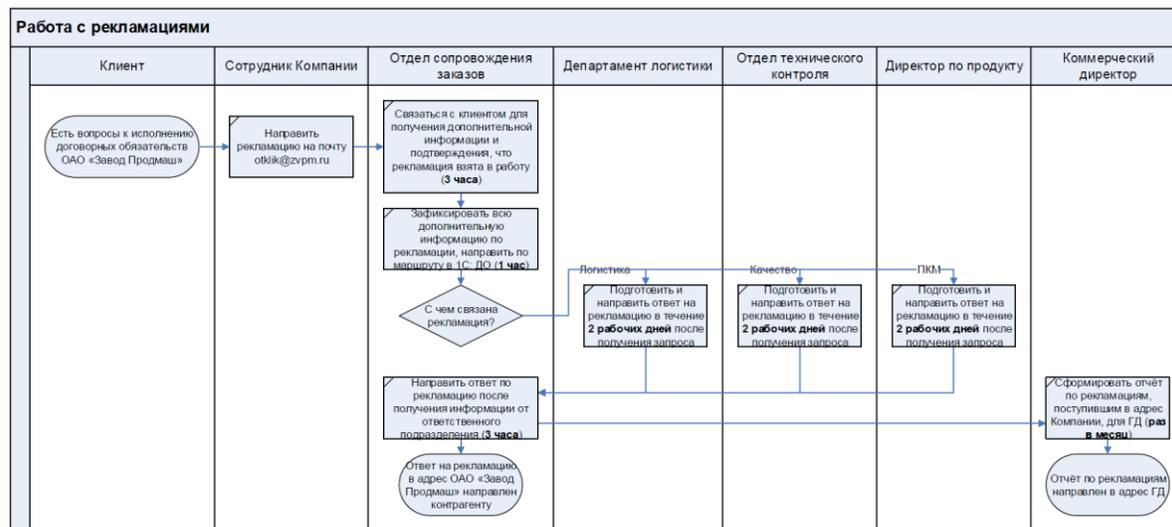
сформировать матрицу полномочий

- ▶ таблица, элементы которой определяют **полномочия** и **роли** различных сотрудников/подразделений в бизнес-процессах компании
- ▶ необходима в процессах, где нужно принятие **решения**

Наименование процесса	Генеральный директор	Коммерческая дирекция	Департамент закупок	Департамент по работе с клиентами	ЦТОЗ	КПЦ	Управ инвентаризации	Экономист	Департамент развития	Департамент маркетинга	Технический 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
6 Аудит поставщиков		D	G			Rи			D															Rэ
7 Закупка торгового оборудования			G, Rи										G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	
8 Возврат документов от контрагентов ЦФО									D															
9 Минимизация дебиторской задолженности		D										G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	G, Rи	
10 Разработка новых продуктов	A	D	Rи						G, Rи															Rи
11 Согласование нового СТО и СТО с изменениями	Rи	D							G, Rи			Rи												
12 Сбор данных о конкурентах		D							D, Rи	G, Rи			D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	
13 Подарвления																								
Организация подарвления клиентов		D, Rи										G, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	
Организация подарвления поставщиков		D, Rи										G, Rи												D, Rи
14 Подготовка и участие в рассылках		D, Rи										G, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	D, Rи	
15 Маркетинговые мероприятия		D										G, Rи	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	Rи
Организация мероприятий для клиентов на территории Завода		D										G, Rи	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	Rи
Подготовка и участие в выставках		D				Rи	Rи		G, Rи			D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	Rи
16 Работа с рекламациями		D																						Rи
17 Работа с проектными институтами		D							G, Rи				D	D	D	D	D	D	D					
18 Проведение испытаний продукции, который разрабатывает ЦТОЗ																								
19 Внесение номенклатурных карточек																								
Внесение номенклатурных карточек на конструкции из типовых заказов																								G, Rи
Внесение номенклатурных карточек на конструкции из заказов по КД заказчика																								G, Rи
19 Нормирование расхода материалов и труда	I	A																						D
20 Формирование плана производства																								D
																								G, Rи

разработать блок-схему

- ▶ выбрать **НОТАЦИЮ**
- ▶ определить основные **ЭТАПЫ**
- ▶ определить **продолжительность** по этапам



ПРОЦЕССЫ шаг 3

утвердить регламент

- ▶ определить шаблонную **форму** документа
- ▶ заполнить **описательную** часть действий по этапам
- ▶ включить матрицу полномочий и блок-схему

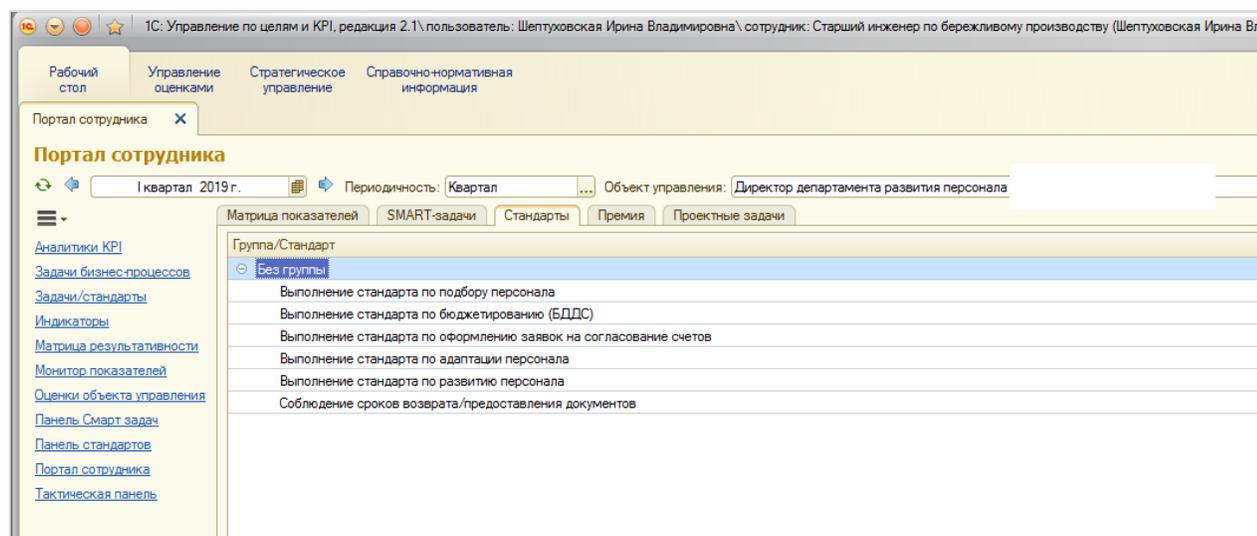
ОАО «Завод Продماش»		СНАБЖЕНИЕ		Р 017-2018 стр. 10 из 12	
Таблица 1 – Основные этапы процесса «Снабжение»					
Наименование этапа	Вход	Выход	Ответственный		
Формирование заявки	Потребность в ТМЦ/услугах	Запрос в «1С: Документооборот» Заказ на внутреннее потребление/Заказ на перемещение в «1С: ERP» Заказ 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		
Примемка ТМЦ	Поставленные ТМЦ	Проверенные по ТМЦ	Департамент логистики		
Оказание услуг	Подписанный акт выполненных работ	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		

ОАО «Завод Продماش»		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 отчет 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).					
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 продлен 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.					
* При организации электронных инструментов, закупка ряда ТМЦ и услуг возможна на тендерных площадках					

ОАО «Завод Продماش»		СНАБЖЕНИЕ		Р 017-2018 стр. 1 из 12	
УТВЕРЖДАЮ					
Генеральный директор					
_____ / Г.В. Макаров					
« ____ » _____ 2018 г.					
РЕГЛАМЕНТ СНАБЖЕНИЯ					
Р 017-2018 Выпуск 1					
РАЗРАБОТАЛ					
Заместитель директора департамента					
управления инвентариями по снабжению					
_____ / С.С. Точилина					
« ____ » _____ 2018 г.					
СОГЛАСОВАЛИ					
Директор департамента управления инвентариями			Руководитель отдела снабжения производства		
_____ / А.А. Ельсов			_____ / Н.К. Плисенко		
« ____ » _____ 2018 г.			« ____ » _____ 2018 г.		
Коммерческий директор			Директор по производству		
_____ / Д.С. Лиганов			_____ / К.А. Перевёртов		
« ____ » _____ 2018 г.			« ____ » _____ 2018 г.		
Самара 2018					

УСТАНОВИТЬ СТАНДАРТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- ▶ заказчик определяет критические **требования** к результату (качество и сроки)
- ▶ заказчик и владелец договариваются о **шкале оценки** и допустимых отклонениях
- ▶ стандарт вносится в систему **оценки** и вознаграждения



определить порядок контроля и аудита

- ▶ определить контрольные **параметры** процесса
- ▶ определить **регулярность** их контроля, **ответственных**
- ▶ при необходимости составить **чек-лист**

ЧЕК-ЛИСТ Логистика – Модель управления запасами

ЗАДАЧА	СТАТУС	ПРИМЕЧАНИЕ
1. Справочник материалов и комплектующих унифицирован (нет дубликатов под различным названием)		
2. Справочник материалов и комплектующих разделен на позиции закупаемые на регулярной основе и под заказ		
3. Проводится расчет показателя обеспечения производственных заказов материалами и комплектующими		
4. Технологиами предоставлен ограничительный перечень материалов и комплектующих, лимитирующий и унифицирующий количество закупаемых позиций		
5. Заявки на закупку поступают исключительно в электронном виде		
6. Отдел закупок имеет перспективные планы производства с указанием приоритетности заказов		
7. Заказы, переданные в логистику к исполнению, не «передергиваются»		
8. Оборачиваемость складских запасов материалов и комплектующих отслеживается (и составляет...)		
9. Проводится анализ поставщиков (существуют альтернативные поставщики, происходит поиск новых и ротация поставщиков)		

предусмотреть порядок **корректировки** процесса

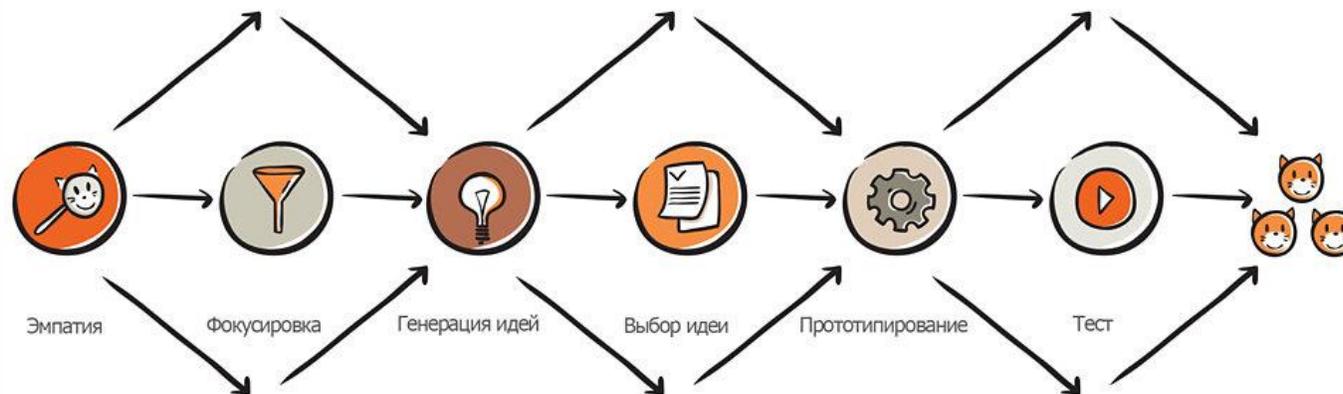
- ▶ определить срок разработки и внедрения **корректирующих мероприятий**
- ▶ определить **тестовый период** работы по скорректированному процессу
- ▶ **обучить** участников процесса изменениям



ОСНОВНУЮ долю выручки в портфеле компании составляет выручка от **продуктов**, выведенных на рынок в последние **3-5 лет**

Методика **ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ***

** Тим Браун «Дизайн мышление в бизнесе»*



БАРЬЕРЫ при внедрении

1



сопротивление тем
БОЛЬШЕ



чем **МЕНЬШЕ**
выгод от внедрения

2



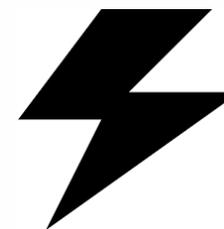
недостаточно знаний
о собственной **ОТРАСЛИ**

3



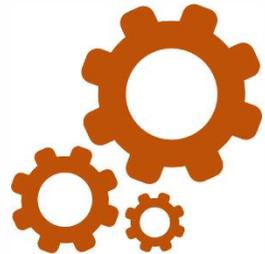
большое количество
«БЕЛЫХ ПЯТЕН»

4



конфликты на почве
ОТВЕТСТВЕННОСТИ/ПОЛНОМОЧИЙ

ИТОГИ работы



сократилось количество **«СЛЕПЫХ» ЗОН** (отсутствия ответственных) в процессах



оптимизирован основной производственный **ПОТОК** (повышена производительность на **15 %**, выполнение плана по траверсам с отклонением **3 %**, запасы в потоке снижены в **2 раза**)



для **100 % сотрудников** нерабочих позиций сформированы матрицы результативности

60 %

4 рабочих дня

1,5 рабочих дня

снижение времени согласования

коммерческого предложения (типовая продукция)

анализ необходимости и достаточности этапов

75 %

4 рабочих дня

1 рабочий день

сокращение времени согласования

договорных документов (исходящий шаблон)

запараллеливание нескольких этапов

исключение избыточных звеньев цепи

ИННОВАЦИОННОСТЬ проекта



ПРИКЛАДНОЙ ХАРАКТЕР

разработка принципов и инструментов производственной системы была жизненно необходима и явилась теми критериями, на которые теперь равняется вся деятельность предприятия



ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ

результаты работы свидетельствуют о том, что применение совокупности инструментов даёт новые результаты, не достигаемые ранее, прежними приёмами работы и организации деятельности компании



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

результаты проекта были восприняты внутренними потребителями, хоть и с некоторыми трудностями



НОВИЗНА ПРИЁМОВ И ИНСТРУМЕНТОВ

ранее в нашей компании данные инструменты не использовались, либо их совокупное использование не давало такого результата

Шептуховская Ирина

руководитель отдела организационного развития
ОАО «Завод Продмаш»

тел.: доб. 198 **моб.:** 8 (903) 301 73 75

e-mail: i.sheptukhovskaya@zvpm.ru

zvpm.ru

8 800 201 98 98

443022, Самара, Россия
Заводское шоссе, 11

Открытое
Акционерное Общество
Завод Продмаш



ПРОДМАШ