



Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации

Факультет международного бизнеса

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ)

ТЕМА: «Повышение производительности труда ООО АРЗ «КОРИБ» за счет увеличения производительности участка кабин»

Проектная команда: «ЛИДЕРЫ»

Участники проектной команды:

Соколов Александр Владимирович

Лосев Владимир Сергеевич

Шляев Сергей Павлович

Кожевников Роман Михайлович

Горячёва Юлия Владимировна

Папп Денис Вячеславович

Кулаков Олег Валериевич

Заббарова Роза Шарифулловна

Гилязутдинова Надежда Николаевна

Сираев Ренат Фаритович

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

«ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ»

Москва 2020 г.

Допускается к защите:

И.О. декана

_____ Никитенко А.А.

« ____ » _____ 2020 г.

Допускается к защите:

Консультант (Куратор)

_____ Калашникова М.А.

« ____ » _____ 2020 г.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

ПРЕДПРИЯТИЕ «НАЗВАНИЕ»	ЗНАЧЕНИЕ ПАРАМЕТРА
Направление деятельности	ООО Авторемонтный Завод «Кориб»
Расположение	Республика Татарстан, г. Набережные Челны
Выручка за 2019 (прошлый) год, руб.	2 000 267 479
Численность сотрудников	254
Выручка на одного сотрудника за 2019 (прошлый) год, руб.	7 875 069
Оценка возможностей роста производительности	50%
Оценка барьеров роста производительности	Не произведен расчет пропускной способности участка
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	Увеличить производительность участка кабин с 35 штук до 70 штук в месяц, что приведет к отказу от субподряда и увеличению производительности труда на 30% к 2023 г
ОСНОВНОЕ РЕШЕНИЕ	Обеспечить загрузку производственных мощностей предприятия до 90% за счет оптимизации производственного процесса на участке покраски кабин



СТРУКТУРА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «КОРИБ»





АРЗ «КОРИБ» - ПОЛНЫЙ ЦИКЛ РЕМОНТА



50%

Капитальный ремонт до 50% от стоимости нового автомобиля



Повышение коэффициента технической готовности автопарка



Полное восстановление технических характеристик автомобиля



Ремонт осуществляется по документации завода изготовителя

Капитальный ремонт автомобилей – одно из основных направлений деятельности ГК «КОРИБ».

Капитальный ремонт осуществляется на крупнейшем АвтоРемонтном Заводе, который оснащен всем необходимым оборудованием, оснасткой и технологиями для полной разборки, дефектовки, восстановления или замены деталей, а также их последующей сборки, регулировки и испытаний.

Площадь территории АвтоРемонтного Завода – 6,5 Га.

Площадь производственных мощностей – 12 500 кв.м.

Производственная мощность предприятия до 1000 капремонтов в год.



КАМАЗ – 45141 ООО «Ермаковское предприятие по ремонту скважин», г. Нижневартовск (сентябрь 2018г.)

Стоимость ремонта	Прейскурант ПАО «КАМАЗ» нового а/м	Выгода
2'150'000	3'915'000	-1'765'000 45%

ОТСУТСТВУЮТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОЛНОМУ ЦИКЛУ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА У КОНКУРЕНТОВ

ТЕХНОЛОГИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОГО РЕМОНТА



Уникальная технология ремонта, разработанная совместно с ПАО «КАМАЗ», с использованием **оригинальных** запасных частей позволяет восстановить ресурс автотехники **до 85%**, при значительной финансовой экономии **до 50%** в сравнении с покупкой новой техники.

Гарантия на капитально отремонтированный автомобиль нашей компанией осуществляется по аналогии с заводом - изготовителем в **любом сертифицированном сервисном центре ПАО «КАМАЗ»**.

ПРИМЕРЫ РАБОТ



ДО КАПИТАЛЬНОГО
РЕМОНТА



ПОСЛЕ КАПИТАЛЬНОГО
РЕМОНТА



ДО КАПИТАЛЬНОГО
РЕМОНТА



ПОСЛЕ КАПИТАЛЬНОГО
РЕМОНТА



гарантия на капитальный ремонт **45 000 км** пробега либо **12 месяцев** *

*-при условии обслуживания в сертифицированном сервисном центре завода изготовителя, согласно сервисной книжке.

АНАЛИЗ ПАРКА АВТОМОБИЛЕЙ КАМАЗ В РФ

По состоянию на 1 января 2019г. в России зарегистрировано **906 848 ед.** техники КАМАЗ *, из них

- **732 309 ед.** , или 81% старше 2011 г.*

- **366 000 ед.**, или 50% находятся в активной эксплуатации (по экспертной оценке)

- **36 600 ед.** в год подлежат капитальному ремонту

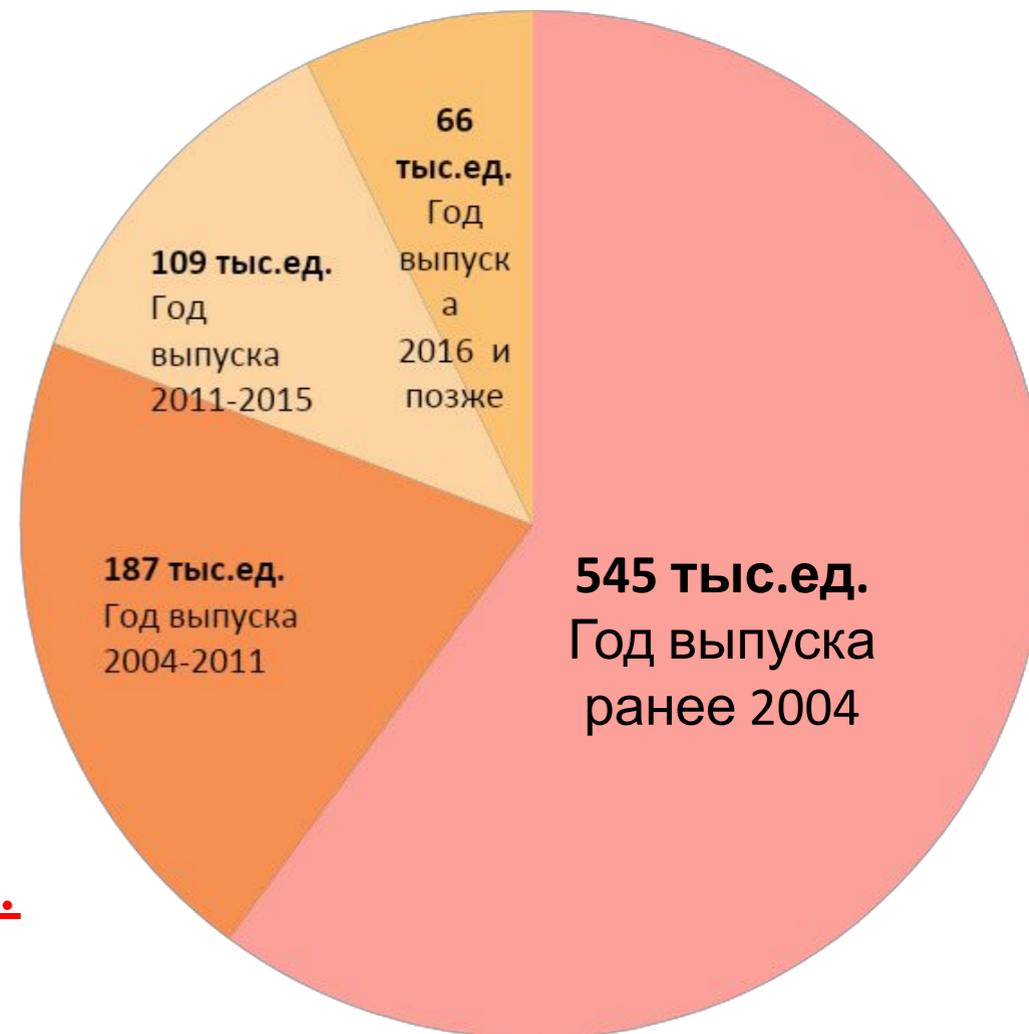
по тех.условиям ПАО «КАМАЗ» ** и статистики ГК «Кориб» по обслуживанию автопарка клиентов

Вывод: Потенциал рынка услуг индустриального капитального ремонта автомобилей КАМАЗ составляет **~36,6 тыс. ед. в год.**

*По данным аналитического агентства «АВТОСТАТ»;

**По данным ТУ 37.104.289-2005» от 7.02.2006г., разработанных ОАО «КАМАЗ», ресурс автомобиля(шасси) до кап. ремонта составляет 150 - 450 тыс. км. в зависимости от категории эксплуатации(при среднем пробеге 60 тыс. км.год. срок эксплуатации ~10 лет)

Возрастная структура парка КАМАЗ



АНАЛИЗ ПАРКА АВТОМОБИЛЕЙ В РФ

ТОП-10 регионов (тыс. шт.)

Москва	160,3
Московская обл.	155,8
Краснодарский край	144,2
Ростовская обл.	115,7
Иркутская обл.	113,5
Татарстан	107,7
Ханты-Мансийский АО	104,3
Новосибирская обл.	102,5
Красноярский край	94,2
Оренбургская обл.	93,2

ТОП-10 МАРОК (тыс. шт.)

КАМАЗ	927,3
ГАЗ	729,8
Зил	495,6
МАЗ	289,9
УРАЛ	173,6
САЗ	166,1
Volvo	105,4
MAN	98,6
Scania	88,4
Mercedes-Benz	78,1



3,78
млн штук

Средний возраст	21,2 года
Парк старше 15 лет	64,7%
Иномарки	33,0%
Юридические лица	52,1%
Дизель	69,5%
Евро-4 и выше	19,8%

Источник: AUTOSTAT-RADAR (данные на 1 января 2020 года)

СТАЖИРОВКА

В процессе стажировки были интервьюированы сотрудники АРЗ «КОРИБ» различных уровней:

- Генеральный директор
- Исполнительный директор
- Финансовый директор
- Директор по производству
- Главный технолог
- Начальник службы качества
- Мастер участка кабин
- Рабочие различных участков

По результатам интервью сотрудников был заполнен чек-лист



Рабочая группа проекта на Участке кабин



Участок кабин



Заполнение чек-листа



Построение рыб Исикавы. Поиск коренных причин

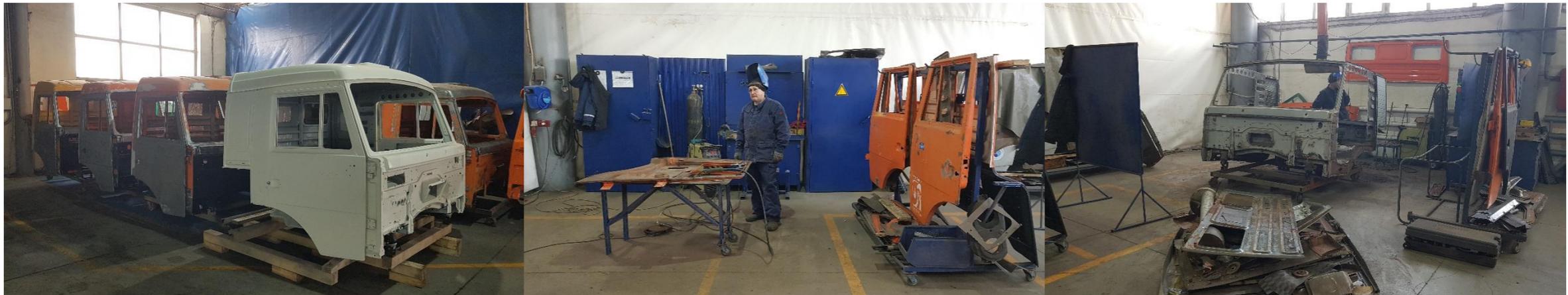
ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ (по итогам анализа чек-листа)

- 1 Неравномерная загрузка производственных мощностей в потоке.
- 2 Загрузка неравномерная в течении месяца.
- 3 Низкая узнаваемость бренда АРЗ «КОРИБ» за пределами Татарстана
- 4 Мотивация персонала носит субъективный характер



КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЧИНЫ ПО ИТОГАМ АНАЛИТИКИ

1. Существует ограничение производственной мощности всего потока участком кабин
2. Система мотивации персонала не ориентирована на повышение производительности всего предприятия



ПРОБЛЕМА И ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Проблема:

В 2019 г производительность участка кабин составляет 35 кабин в месяц, при производственной мощности 70 кабин. Чтобы не срывать сроки компания вынуждена передавать часть работ на субподряд, что отрицательно влияет на финансовый результат компании. Кроме того, система мотивации персонала не направлена на повышение производительности всего предприятия и не обеспечивает равномерную загрузку всех производственных подразделений в течении месяца.

Если не решить проблему, предприятие не сможет нарастить объем заказов и потеряет рыночные позиции.

Цель:

Увеличить производительность участка кабин с 35 штук до 70 штук в месяц, что приведет к отказу от субподряда и увеличению производительности труда на 30% к 2023 г



ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

1. **Возможность роста объёма заказов за счет господдержки, выделение субсидий на капитальный ремонт автопарка.**
2. Увеличение объёма заказов за счет политики импортозамещения.
3. Возможность роста заказов на капремонт за счет снижения платежеспособности компаний в условиях кризиса.

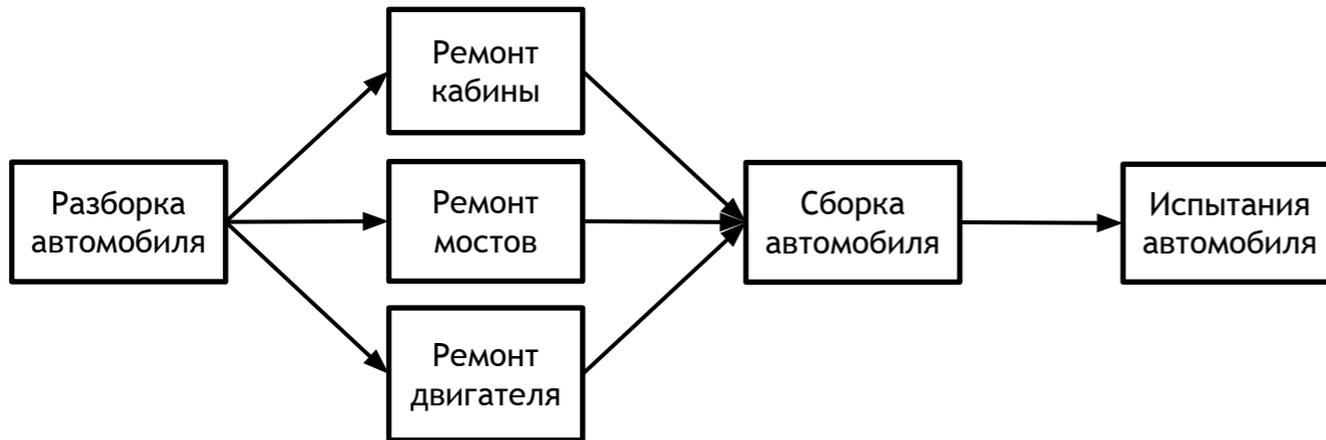


ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Дифференцированный бизнес по 3 близким направлениям: продажа новой техники и сервисное обслуживание, капитальный ремонт
2. КОРИБ входит в тройку лучших дилеров КАМАЗа.
3. Гибкость производства (Минимальные переналадки при смене типа и марки транспорта).
4. Развитие ремонта по другим брендам (УРАЛ, МАЗ, ГАЗ, ЗИЛ).
5. Расширение географии работы (филиалы, франшизы).



УКРУПНЕННАЯ КАРТА ПОТОКА



Передел	Разборка автомобиля	Ремонт кабин	Ремонт мостов	Ремонт двигателя	Сборка автомобиля	Испытания автомобиля	Поток
Текущая производительность, единиц в месяц	35	35	35	35	35	35	35
Производственная мощность, единиц в месяц	70	35	55	50	50	60	35
Загрузка	50%	100%	63%	70%	70%	58%	68%

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ, ЭКСПЕРТИЗА, АНАЛОГИ

СИТУАЦИЯ, СФЕРА, ОБЪЕКТ О чем речь? В чем состоит ситуация? Каков контекст?	КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА На что (на решение какой проблемы) направлено предлагаемое решение?	РЕШЕНИЕ, МЕХАНИЗМ В чем состоит предлагаемое решение? В чем его ресурсность, эффективность, новизна?	РЕЗУЛЬТАТ, ЭФФЕКТ В чем состоит результат, на какую часть проблемной ситуации распространяется эффект
<p>ОАО «Ряжский авторемонтный завод»</p> 	<p>Неритмичная загрузка производства. Изготовление сложных деталей является «узким местом» в потоке, занимает до 3х-4х часов.</p>	<p>Принято решение о необходимости расширения «узкого места» путём покупки современного координатного станка плазменной резки.</p>	<p>Изготовление сложных деталей при использовании плазменной резки занимает от 2х до 5ти минут. Расширение «узкого места» позволило увеличить производительность организации в производственном потоке.</p>
<p>ОАО «Российские Железные Дороги» (РЖД). Филиал «Уссурийский локомотиворемонтный завод»</p> 	<p>Длительность технологической операции сушки тепловоза. Время операции сушки в современной покрасочной камере не менее 4х часов.</p>	<p>Внедрение в технологическую операцию сушки тепловоза панелей инфракрасного (ИК) излучения.</p>	<p>Снижение времени сушки тепловоза до 90-100 мин (1,5 часа). Современная ИК технология снизила затраты электроэнергии. Побочный положительный эффект: Применение ИК излучения повысило качество лакокрасочного покрытия.</p>
<p>ЗАО «Грязовецкий авторемонтный завод»</p> 	<p>Недозагруженность основного производства - капитальный ремонт автотранспортной техники</p>	<p>Приём нестандартных заказов и оказания услуг, таких как изготовление металлоконструкций, опоры ЛЭП, спец. техники. Информирование и привлечение клиентов по возможности реализации нестандартных заказов.</p>	<p>Выравнивание загрузки производства. Расширение номенклатуры оказываемых услуг. Реклама APZ на нестандартных изделиях.</p>

ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

Решение: Обеспечить загрузку производственных мощностей предприятия до 90% за счет оптимизации производственного процесса на участке покраски кабин

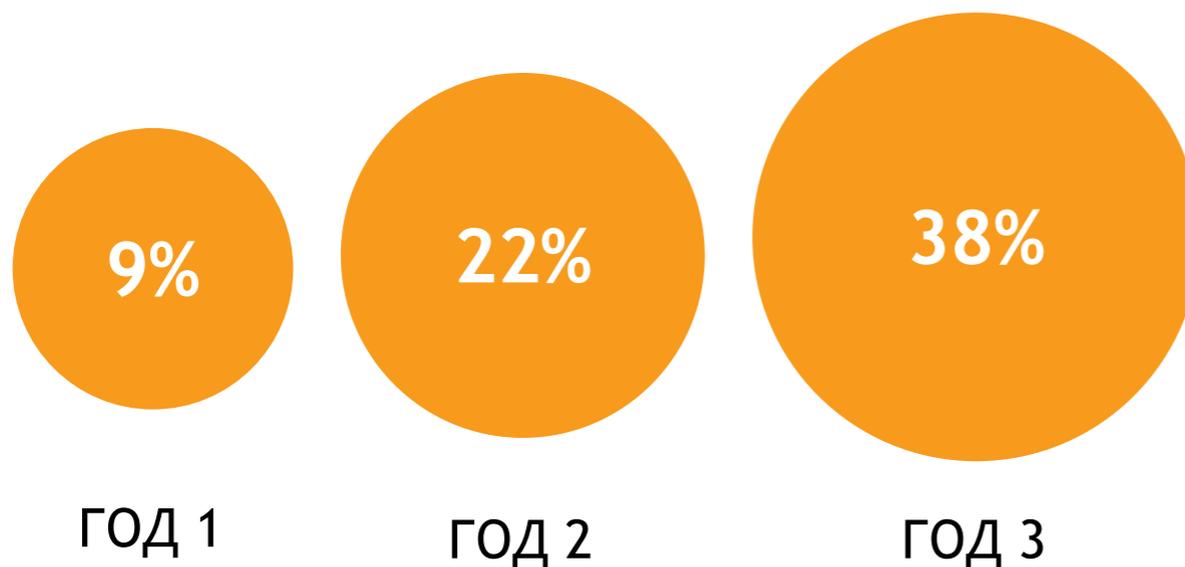
ДРАЙВЕР	ЗАДАЧИ	ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ В РАМКАХ ДРАЙВЕРА	ВЛИЯНИЕ НА ОБЩУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
Стратегический	<ol style="list-style-type: none">1. Разработать дерево целей по ПТ на предприятии.2. Изменить систему планирования с месячной на скользящий трехмесячный план с недельной разбивкой.3. Расширить марки и типы ремонтируемой техники (УРАЛ, МАЗ, ГАЗ, ЗИЛ)	<ol style="list-style-type: none">1. Построение системы целеполагания.2. Выравнивание загрузки производства.3. Снижение зависимости от одной марки КАМАЗ, расширение клиентской базы.	15%
Коммерческий	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличить объём заказов до 50 машин (полный цикл) и 20 кабин в месяц.2. Предложить дополнительную гарантию на 2-ой год (сервисное обслуживание).3. Развить клиентскую базу в сторону предприятий с большим автопарком.	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение выручки к 2023 году на 46%.2. Получение дополнительной выручки 5% к 2021 году.3. Возможность планирования размещения заказов.	20%

ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

ДРАЙВЕР	ЗАДАЧИ	ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ В РАМКАХ ДРАЙВЕРА	ВЛИЯНИЕ НА ОБЩУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
Производственный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить полезную загрузку рабочих с 45% до 75% за счет устранения потерь в процессах. 2. Снизить время сушки с 4 до 2 часов за счет изменения технологии. 3. Организовать вторую смену работы участка окраски кабин. 4. Запустить вторую покрасочную камеру. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение выпуска к концу 2020 году до 42 кабин в месяц. Отказ от субподряда. 2. Повышение выпуска к концу 2021 году до 47 кабин в месяц. 3. Повышение выпуска к концу 2021 году до 52 кабин в месяц. 4. Повышение выпуска к концу 2022 до 70 кабин в месяц. 	50%
Кадровый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить окладно-премиальную систему оплаты труда у рабочих. 2. Внедрить системы КПЭ руководителей и специалистов. 3. Организовать учебный центр рабочих специальностей. 4. Внедрить системы ротации персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение мотивации персонала на повышение производительности всего предприятия. 2. Повышение квалификации персонала, снижение зависимости от высококвалифицированного персонала. 	15%

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

ГОД	ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ, тыс.руб	ПЕРСОНАЛ	КОЛ-ВО а/м в мес.	КОЛ-ВО кабин в мес.	ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, тыс.руб.
2019	17 430	254	35	0 (-5 аутсорсинг)	69
2020	19 222	254	38	5	75
2021	20 418	256	42	10	84
2022	22 952	258	50	20	95



ОЦЕНКА РИСКОВ



ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	СРОК
Разработать дерево целей по ПТ на предприятии	Июль
Изменить систему планирования с месячной на скользящий трехмесячный план с понедельной разбивкой	Октябрь
Увеличение объемов заказов до 38 машин + 5 кабин в месяц	Декабрь
Предложить дополнительную гарантию на 2-ой год	Декабрь
Повысить полезную загрузки рабочих с 45% до 75% за счет устранения потерь в процессах	Октябрь
Внедрить системы ротации персонала	Ноябрь

ЗАДАЧА	СРОК
Запустить вторую покрасочную камеру	Январь
Увеличение объемов заказов до 50 машин + 20 кабин в месяц	Декабрь
Организовать учебный центр рабочих специальностей	Март

202
2

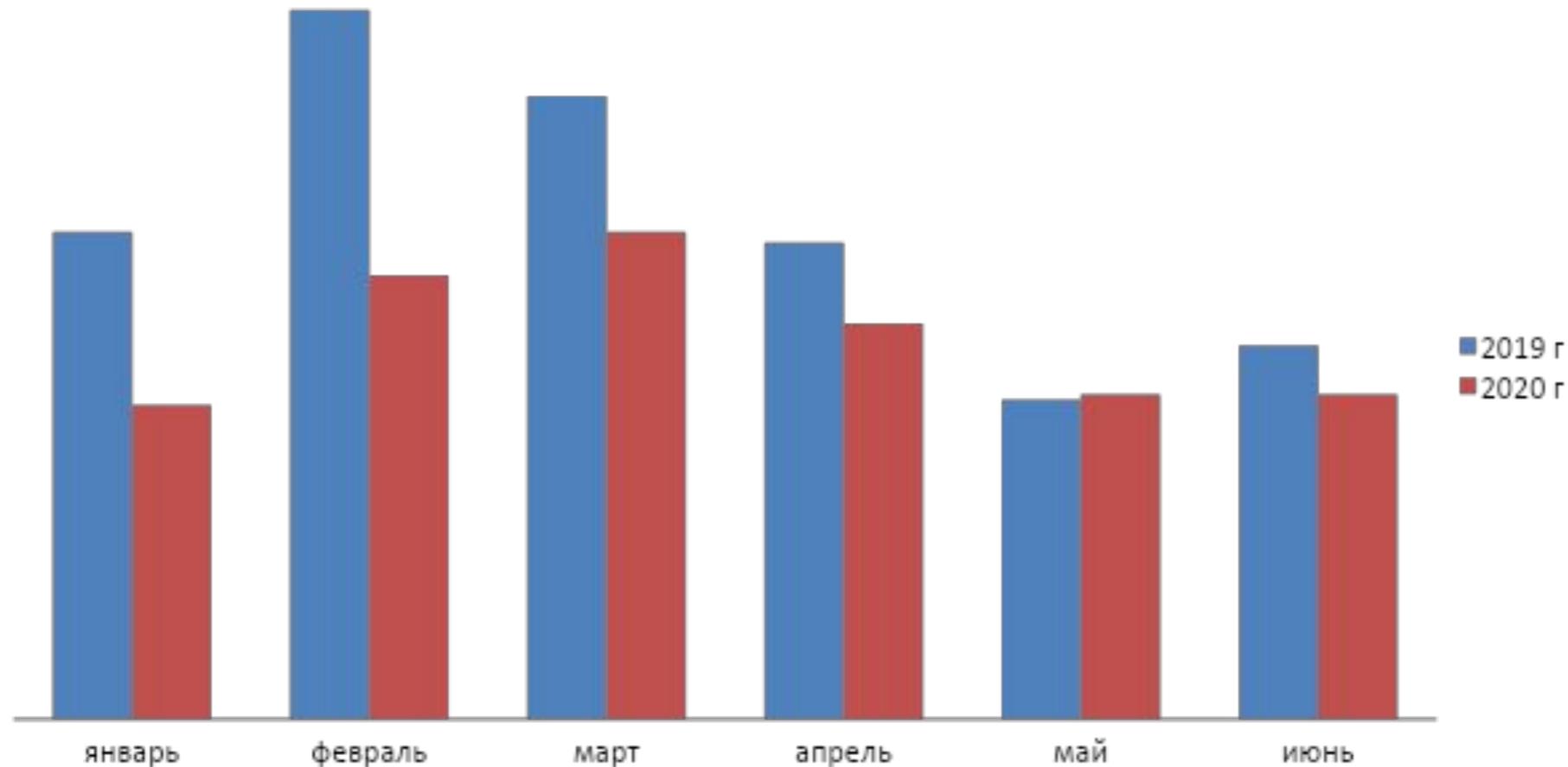
202
1

202
0

ЗАДАЧА	СРОК
Расширить марки и типы ремонтируемой техники (УРАЛ, МАЗ, ГАЗ, ЗИЛ)	Январь
Увеличение объемов заказов до 42 машин + 10 кабин в месяц	Декабрь
Развить клиентскую базу в сторону предприятий с большим автопарком	Сентябрь
Снизить времени сушки с 4 до 2 часов за изменения технологии	Март
Внедрить системы КПЭ руководителей и специалистов	Январь
Организовать 2ую смену работы окраски кабин	Апрель
Внедрить окладно-премиальную систему оплаты труда у рабочих	Апрель

Анализ текущей ситуации ГК КОРИБ

Динамика продаж новых автомобилей, шт

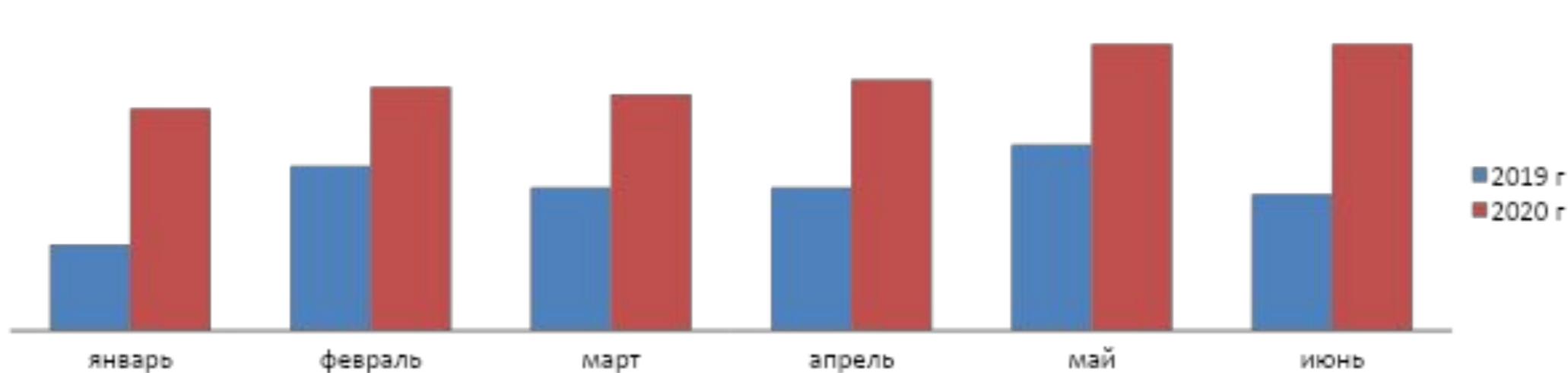


COVID-19



Анализ текущей ситуации ГК КОРИБ

Динамика продаж капитально-отремонтированной техники, шт.



COVID-19



Вывод: влияние COVID-19 и других кризисов:

- Переориентация от инвестиций в поддержание существующего автопарка (рост потребности в капремонте)
- Ожидание долгосрочного влияния кризисных факторов (20-23гг.)
- Ориентация на стоимость владения автотехникой
- Имидж компании, повышает ее конкурентоспособность.





Спасибо за внимание!





Приложение

Содержание

1.	ГИПЕРССЫЛКА НА ЧЕК-ЛИСТ	-29	
2.	ДИАГРАММЫ ИСИКАВЫ	-30	
3.	5 ПОЧЕМУ?	-36	
4.	МАТРИЦА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ	-42	
5.	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	-43	
6.	SWOT-АНАЛИЗ	-44	
7.	РАСЧЕТ ЗАГРУЗКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ	-45	
8.	ОЦЕНКА РИСКОВ	-46	
9.	ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	-50	
10.	РАСЧЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА	-58	

ЧЕК-ЛИСТ

https://drive.google.com/open?id=1yM9VMWsx5_GibZ-h0kFIPc_2hjwz11e

ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



ДИАГРАММА ИСИКАВЫ



5 Почему ??????

Неритмичность заказов

1. Нельзя спланировать точную дату поступления автомобиля на производство
2. Долгие переговоры с клиентами (тендеры, субсидии и т.п.)
3. Работа с крупными клиентами : МинСтрой, МиноОбороны, Предприятия сельхоз направления, нефтяники, дорожные службы, газовые и строительные компании
4. Предлагаем только полный цикл капитального ремонта автомобильной техники
5. Система управления ценой направлена на получение высокой прибыли только от полного цикла ремонта

5 Почему ???????

Отсутствие достаточной мотивации рабочих

1. Нет возможности сделать больше
2. Нет дополнительных заказов на производстве сверх 35 шт. в месяц
3. Отдел продаж не отдает больше 35 заказов в месяц в производство
4. Взятие в работу более 35 шт приведет к срыву срока выполнения заказов
5. Существует ограничение производственной мощности всего потока участком кабин

5 Почему ??????

Отсутствие достаточной мотивации рабочих

1. Не хотят делать больше
2. Нет уверенности что после будет работа
3. Неравномерная загрузка в течении месяца
4. Отдел продаж неравномерно поставляет заказы в течении месяца
5. Задача отделу продаж поставлена только по количеству машин в месяц
6. Система мотивации персонала не ориентирована на повышение производительности всего предприятия

5 Почему ???????

Нет долгосрочного планирования

1. Нет видения объемов будущих заказов
2. Отсутствие анализ рынка клиентов с большим автопарком грузовой техники
3. Отдел маркетинга не проводит анализ рынка клиентов с большим автопарком грузовой техники
4. Нет специалистов-маркетологов на предприятии
5. Нет понимания у руководства в важности функции маркетинга
6. Система поиска заказов обеспечивает загрузку производства

5 Почему ???????

Недозагруженность производственных мощностей

1. Есть простои на участках
2. Разная пропускная способность производственных участков
3. Участок кабин является лимитирующим
4. Работает 1 покрасочная камера в 1 смену
5. Риск не обеспечить заказами вторую смену на 100%
6. Нет ритмичности заказов в течении месяца
7. Нет мотивации отделу продаж поставлять заказы равномерно в течении месяца
8. Система мотивации персонала не ориентирована на повышение производительности всего предприятия

5 Почему ???????

Необученность персонала - универсальность на всех участках

1. Сознательно не обучаем
2. Риск потери сотрудника
3. Заробтная плата на уровне рынка
4. Нет возможности платить выше рынка
5. Снизиться маржинальная прибыль заказа
6. Цена заказа определена договором/контрактом

МАТРИЦА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

	Важность	Драйверы				Степень влияния
		Стратегия	Производство	Коммерция	Кадры	
		0,3	0,3	0,3	0,1	
1	Система управления ценой направлена на получение высокой прибыли только от полного цикла ремонта	9	0	3	0	3,6
2	Существует ограничение производственной мощности всего потока участком кабин	9	9	1	0	5,7
3	Нет понимания у руководства о важности функции маркетинга	9	0	3	0	3,6
4	Система мотивации персонала не ориентирована на повышение производительности всего предприятия	1	9	3	3	4,2
5	Ограничение цены заказа. Определена договором/контрактом	9	0	3	1	3,7

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Факторы	Степень влияния	Основные тренды	Последствия для компании
Политические	8	Меры государственной поддержки	Возможность роста заказов за счет статуса господдержки клиентов за счет субсидий
Политические	8	Политика импортозамещения	Увеличение объёма заказов за счет перехода на отечественные автомобили
Социальные	6	Снижение интереса к рабочим профессиям	Сложность привлечения персонала
Экономические	10	Снижение платежеспособности компаний	Возможность роста заказов на капремонт
Технологические	7	Развитие автомобиля как беспилотного на электротяге	Изменение технологии и оборудования ремонта
Правовые	2	Незначительное влияние	-
Экологические	10	Требования к классу экологичности автомобиля (Евро 5 и 6)	Риск ограничения размера рынка капремонта автотехники
Этнические	1	Незначительное влияние	-
Культурные	1	Незначительное влияние	-
Естественные	1	Незначительное влияние	-
Географические	7	Удобное расположение г. Набережные Челны, близость к заводу-производителю и крупным потенциальным клиентам	Продвижение услуг капремонт через корпоративные контакты КАМАЗа

SWOT ANALYSIS



STRENGTH – сильные стороны

1. Лучший дилер КАМАЗа для партнеров
2. Дифференцированный бизнес по 3 близким направлениям: капитальный ремонт, продажа новой техники и сервисное обслуживание
3. Гибкость производства
4. Грамотный управленческий персонал

WEAKNESS – слабые стороны

1. Низкая эффективность управления персоналом - нет мотивации
2. Низкое качество коммуникаций между подразделениями
3. Недостаточный объем собственных оборотных средств
4. Неэффективное управление загрузкой мощности



OPPORTUNITY - ВОЗМОЖНОСТИ

1. Расширение пакета услуг
2. Расширение географии работы (филиалы, франшизы)
3. Программа господдержки отечественного бизнеса
4. Ограничение импорта, рост валютного курса
5. Развитие ремонта по другим брендам

THREAT - угрозы

1. Сужение рынка
2. Потеря ключевого клиента
3. Отсутствует равномерное развитие направлений
4. Появление конкурентов на рынке



РАСЧЕТ ЗАГРУЗКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

Передел	Разборка автомобиле й	Ремонт кабин	Ремонт мостов	Ремонт двигателя	Сборка автомобиля	Испытания автомобиля	Поток
Текущая производительность, единиц в месяц	35	35	35	35	35	35	35
Производственная мощность, единиц в месяц	70	35	55	50	50	60	
Текущая загрузка	50%	100%	63%	70%	70%	58%	68%
Целевая производительность, единиц в месяц	50	50	50	50	50	50	50
Целевая загрузка	71%	100%	90%	100%	100%	89%	91,6%

ОЦЕНКА РИСКОВ

Решение	Возможная проблема (риск)	Возможные последствия проблемы/ влияние на результат	Влияние на результат	Частота	Вероятность возникновения	Текущий контроль	Сложность обнаружения	Степень риска
Увеличить объём заказов до 50 машин (полный цикл) и 20 кабин в месяц	Сужение рынка (кризис)	Снижение объёма заказов	10	Редко	2	Сложно	10	100
	Потеря ключевого клиента	Снижение объёма заказов	8	Иногда	5	Легко	2	80
	Рост цены на запчасти	Снижение ДС	7	Редко	3	Легко	2	42
	Увеличение просроченной дебиторской задолженности	Снижение собственных оборотных средств	5	Иногда	5	Легко	2	50
	Появление конкурентов на рынке	Снижение объёма заказов	5	Редко	2	Сложно	8	80

ОЦЕНКА РИСКОВ

Решение	Возможная проблема (риск)	Возможные последствия проблемы/ влияние на результат	Влияние на результат	Частота	Вероятность возникновения	Текущий контроль	Сложность обнаружения	Степень риска
Изменить систему планирования с месячной на скользящий трехмесячный план с недельной разбивкой	Срыв сроков поставки запчастей	Простои на производстве	9	Редко	3	Сложно	6	162
	Неверные расчеты нормативов	Разбалансировка / Снижение загрузки производства	8	Иногда	5	Легко	3	120
	Неверное оценка внутренних ресурсов	Срыв сроков исполнения заказа	10	Редко	1	Сложно	8	80

ОЦЕНКА РИСКОВ

Решение	Возможная проблема (риск)	Возможные последствия проблемы/ влияние на результат	Влияние на результат	Частота	Вероятность возникновения	Текущий контроль	Сложность обнаружения	Степень риска
Повысить полезную загрузку рабочих малярного участка с 45% до 75% за счет устранения потерь в процессах	Сопrotивление изменениям рабочих	Снижение выработки малярного участка	8	Редко	1	Легко	1	8
	Некачественные материалы	Снижение выпуска кабин	8	Редко	1	Сложно	10	80
	Срыв сроков поставки материалов	Срыв срока выполнения заказа	4	Редко	1	Легко	2	8

ОЦЕНКА РИСКОВ

Решение	Возможная проблема (риск)	Возможные последствия проблемы/ влияние на результат	Влияние на результат	Частота	Вероятность возникновения	Текущий контроль	Сложность обнаружения	Степень риска
Внедрить окладно-премиальную систему оплаты труда у рабочих	Сопrotивление изменениям персонала	Снижение выработки всех ОПР	10	Иногда	5	Легко	2	100
	Неверный расчет премиальной части	Резкое увеличение ФОТ	6	Редко	2	Легко	2	24
	Снижение мотивации ИТР	Несвоевременное обеспечение производства	8	Редко	2	Легко	2	32
	Снижение средней ЗП	Снижение мотивации персонала	6	Иногда	5	Легко	2	60

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Разработать дерево целей по ПТ на предприятии	Организация рабочей группы по разработке дерева целей	15.04.2020	Зам. Генерального директора
	Обучение рабочей группы	30.04.2020	Директор по персоналу
	Составление проекта дерева целей	30.06.2020	Зам. Генерального директора
	Утверждение дерева целей у ГД	31.07.2020	Зам. Генерального директора
Изменить систему планирования с месячной на скользящий трехмесячный план с недельной разбивкой	Распределение годового плана по клиентам и месяцам	30.04.2020	Директор по продажам
	Заключение с клиентами план-графиков на ремонт автомобилей	31.05.2020	Начальник отдела продаж
	Составление технического задания на ремонт	30.06.2020	Технический директор
	Составление план-графика закупки запчастей	31.07.2020	Директор по логистике
	Разработка Положения о планировании	31.07.2020	Исполнительный директор
	Отработка Положение, корректировка по выявленным отклонениям	31.07.2020	Исполнительный директор
	Внедрение автоматизации системы планирования на базе 1С	30.10.2020	Начальник отдела ИТ
	Организация структурного подразделения для планирования и диспетчеризации производства (Глобальный диспетчер)	31.05.2020	Директор по персоналу

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Расширить марки и типы ремонтируемой техники (УРАЛ, МАЗ, ГАЗ, ЗИЛ)	Анализ базы автомобилей по наиболее популярным маркам. Выявление перспективных марок и регионов.	30.04.2020	Начальник отдела маркетинга
	Проведение переговоров с производителями автомобилей на предмет совместного проекта по капитальному ремонту. (Технологии, запчасти)	31.07.2020	Исполнительный директор
	Разработка технологической документации для новой техники	30.09.2020	Технический директор
	Изготовление необходимой оснастки	30.11.2020	Технический директор
	Закупка инструмента и запасных частей	31.12.2020	Директор по логистике
	Обучение персонала	30.11.2020	Директор по персоналу
	Запуск пилотных автомобилей в производство, выявление отклонений	30.11.2020	Директор по производству
	Корректировка технологий	31.01.2021	Технический директор
	Запуск в производство новых марок и типов техники в штатном режиме	31.01.2021	Исполнительный директор

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Увеличить объёмов заказов до 50 машин в месяц.	Произвести расчет текущей загрузки персонала отдела продаж	31.05.2020	Директор по продажам
	Набор дополнительный сотрудников	В течении 20-21гг.	Директор по персоналу
	Обучение персонала методике привлечения новых клиентов	В течении 20-21гг.	Директор по персоналу
	Корректировка действующей системы мотивации	В течении 20-21гг.	Директор по персоналу
	Контроль исполнения плана: внедрение системы CRM	Постоянно	Директор по продажам
	Организация ротации аттестации и ротации персонала отдела продаж	Постоянно	Директор по персоналу

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Предложить дополнительную гарантию на 2-ой год	Анкетирование клиентов о поломках в постгарантийный период	30.06.2020	Руководитель службы качества
	Анализ данных анкетирования на предмет определения основных поломок в постгарантийный период	31.07.2020	Руководитель службы качества
	Расчет средней стоимости ремонта постгарантийного обслуживания и определение цены продажи дополнительной гарантии	31.10.2020	Финансовый директор
	Разработка системы мотивации отдела продаж в части продажи дополнительной гарантии	31.12.2020	Директор по персоналу
Развить клиентскую базу в сторону предприятий с большим автопарком	Выявление потенциальных клиентов с крупным автопарком	30.06.2020	Начальник отдела маркетинга
	Презентация услуг удаленно	30.09.2020	Директор по продажам
	Посещение потенциальных клиентов для очных переговоров	31.12.2020	Директор по продажам
	Организация тестового ремонта	31.03.2021	Директор по производству
	Получение обратной связи от клиента	30.04.2021	Директор по продажам
	Доработки технического регламента по ремонту в соответствии с потребностями клиента	30.06.2021	Технический директор
	Переговоры по серийным объемам капитального ремонта	31.08.2021	Директор по продажам
	Заключение годового договора на капитальный ремонт техники	30.09.2021	Директор по продажам

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Повысить полезную загрузку рабочих с 45% до 75% за счет устранения потерь в процессах	Проведение Стандартизированной работы при окраске кабин. Анализ и выявление проблем.	31.05.2020	Технический директор
	Разработка мероприятий по выявленным проблемам	31.07.2020	Технический директор
	Реализация плана мероприятий	30.09.2020	Директор по производству
	Разработка стандартов выполнения операций по окраске кабин	31.10.2020	Технический директор
Снизить времени сушки с 4 до 2 часов за изменения технологии	Анализ рынка ИК сушилок, выбор необходимой модели.	31.07.2020	Технический директор
	Заключение договора на поставку оборудования	31.08.2020	Директор по логистике
	Монтаж и наладка ИК сушилок в камере покраске	31.12.2020	Главный инженер
	Изменение технологии и стандартов выполнения операций по окраске кабин	31.12.2020	Технический директор
	Анализ рынка быстросохнущих материалов, выбор необходимой марки.	31.01.2021	Технический директор
	Заключение договора на поставку быстросохнущих материалов	28.02.2021	Директор по логистике
	Корректировка технологий окраски кабин	31.03.2021	Директор по производству

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Организовать 2ую смену работы окраски кабин	Расчет необходимой численности второй смены	31.12.2020	Директор по персоналу
	Набор дополнительных сотрудников малярного участка	31.03.2021	Директор по персоналу
	Провести обучение работников	30.04.2021	Директор по персоналу
	Организовать обеспечение (транспорт, вахта, питание) работы второй смены	30.04.2021	Директор по персоналу
Запустить вторую покрасочную камеру	Определить перечень необходимых работ по восстановлению второй покрасочной камеры	31.05.2021	Главный инженер
	Демонтировать старое оборудование	31.07.2021	Главный инженер
	Заключить договор на поставку нового оборудования	31.07.2021	Директор по логистике
	Произвести монтаж оборудования	31.10.2021	Главный инженер
	Пусконаладочные работы оборудования второй покрасочной камеры	10.11.2021	Главный инженер
	Набор дополнительных сотрудников малярного участка	31.12.2021	Директор по персоналу
	Провести обучение новых работников малярного участка	31.01.2022	Директор по персоналу

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Внедрить окладно-премиальную систему оплаты труда у рабочих	Разработка нового положения о заработной плате	31.12.2020	Директор по персоналу
	Отработка новой системы оплаты на пилотном участке, выявление проблематики	28.02.2021	Директор по персоналу
	Анкетирование рабочих пилотного участка	28.02.2021	Директор по персоналу
	Корректировка положения выявленных в процессе отработки и анкетирования	31.03.2021	Директор по персоналу
	Внедрение новой системы оплаты труда для всех производственных рабочих	30.04.2021	Директор по персоналу
Внедрить системы КПЭ руководителей и специалистов	Разработка положения о премировании КПЭ на основе дерева целей	30.09.2020	Директор по персоналу
	Разработка карт КПЭ сотрудников на основе целевых показателей на 2021 год	31.10.2020	Директор по персоналу
	Организация мониторинга КПЭ сотрудников	31.10.2020	Директор по персоналу
	Организация итоговой комиссии по достижению целевых показателей КПЭ	31.10.2020	Директор по персоналу
	Корректировка положения о премировании КПЭ	30.11.2020	Директор по персоналу
	Внедрение положения о премировании КПЭ	31.12.2020	Директор по персоналу

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ЗАДАЧА	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Организовать учебный центр рабочих специальностей	Организация структурного подразделения в штатном расписании	30.09.2021	Директор по персоналу
	Набор сотрудников Учебного центра (методолога, преподавателей)	30.11.2021	Директор по персоналу
	Организовать учебный производственный участок	30.11.2021	Директор по персоналу
	Закупка учебного оборудования	30.11.2021	Директор по логистике
	Составление учебного плана (Программы обучения)	31.01.2022	Директор по персоналу
	Корректировка системы мотивации к привязки к уровню компетенций работников	28.02.2022	Директор по персоналу
	Оценка эффективности проводимого обучения	28.02.2022	Директор по персоналу
	Корректировка программ обучения по результатам оценки	31.03.2022	Директор по персоналу
Внедрить систему ротации персонала	Разработка положения о ротации персонала	30.07.2020	Директор по персоналу
	Отработка на пилотной участке	30.09.2020	Директор по персоналу
	Аттестация персонала после ротации	31.10.2020	Директор по персоналу
	Выявление проблематики. Корректировка положения	30.11.2020	Директор по персоналу
	Внедрение положения о ротации персонала на предприятии	30.11.2020	Директор по персоналу

Расчет производительности труда

	2019	2020	2021	2020
Машины, шт	35	38	42	50
кабины., шт	-5	5	10	20
Кол-во сотрудников, чел.	254	254	256	258
Выручка, тыс.руб.	58 930	63 910	71 380	86 320
Прямые расходы, тыс.руб.	30 170	33 407	38 546	48 915
ФОТ с отчисл., тыс.руб.	11 330	11 330	11 420	11 509
Инвестиции, тыс.руб.	-	100	-	1 500
Добавленная стоимость, тыс.руб.	17 430	19 073	21 414	24 396
Производительность труда, тыс.руб.	69	75	84	95
Рост ПТ	-	9 %	22 %	38 %