



Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации

Факультет международного бизнеса

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ) ТЕМА: «Повышение производительности труда за счет совершенствования системы планирования»

Проектная команда: «СибирьForever»

Участники проектной команды:
Григорьева Елена Владимировна
Соколов Андрей Германович
Кошубарова Наталья Сергеевна
Русовская Анна Сергеевна
Карпенко Ольга Владимировна
Зенков Алексей Дмитриевич
Тежикова Марина Бейсемба
Рунин Максим Леонидович
Лукьяненко Алексей Николаевич
Анохин Юрий Валерьевич
Яцук Константин Леонидович

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ
«ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ»

Москва 2020 г.

Допускается к защите:
И.О. декана
_____ Никитенко А.А.
« ____ » _____ 2020 г.

Допускается к защите:
Консультант (менеджер групп)
_____ Фамилия И.О.
« ____ » _____ 2020 г.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

| ПРЕДПРИЯТИЕ | АО «ОМСКИЙ БЕКОН» |
|--|--|
| Направление деятельности | Мясопереработка |
| Расположение | Омская область г. Калачинск, ул. Строительная 11, с. Лузино, ул. Транспортная 29 |
| Выручка за 2019 (прошлый) год | 7 682,2 млн руб. |
| Численность сотрудников | 2 142 чел. |
| Выручка на одного сотрудника за 2019 (прошлый) год | 3,586 млн руб. 3 586,4 тыс. руб. |
| Оценка возможностей роста производительности | Высокая - 30% к концу 2022 года |
| Оценка барьеров роста производительности | Падение спроса на продукцию предприятия Рост цен на сырье и материалы |
| ЦЕЛЬ ПРОЕКТА | К декабрю 2022 г. обеспечить точность планирования и исполнения ежемесячного плана по ассортименту категории А и В (отклонение не более 15% от запланированного объема продаж) |
| ОСНОВНОЕ РЕШЕНИЕ | Совершенствование системы планирования |

ОПИСАНИЕ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

- Производственный комплекс Омский бекон - кластер предприятий, образующих производственную цепочку полного цикла «от поля до прилавка». Входит в состав Группы «ПРОДО»
- Образующее предприятие кластера - **мясокомбинат АО «Омский бекон» г. Калачинск**
- Объем реализации – **43 000 тонн готовой продукции в год**
- **Около 250 наименований** колбас, деликатесов, полуфабрикатов – торговые марки «Омский бекон», «Ясная горка»
- **Рынок реализации:** СФО, УФО, Казахстан
- **17 %** – доля рынка в Сибирском федеральном округе
- Бренд «Омский бекон» является **брендом №1 в Сибири** по знанию и потреблению в 2019 г.



ОПИСАНИЕ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ



Ежемесячно Компания фиксирует отклонение от выполнения плана по структуре ассортимента, которое является значимым фактором для выполнения плана по EBITDA.

| 2020 г. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | Итого с начала года |
|--|--------|--------|-------|---------------------|
| Отклонение по структуре, % от Текущего Плана EBITDA 2020 | -17,7% | -13,8% | -0,4% | -11,4% |

В настоящий момент фактор отклонения по структуре ассортимента слабо управляется и прогнозируется, Компания фиксирует результат влияния фактора, но оперативно не воздействует на него.

Фактор оказывает значимое влияние на невыполнение плана по EBITDA, поэтому системная работа над проблемой позволит добиться выполнения плановых показателей и увеличить производительность труда.

Отклонение по структуре – фактор неисполнения плана за счет структуры реализуемого ассортимента, реализация в большем объеме ассортимента с маржинальной прибылью на единицу продукции ниже среднего уровня.

Производительность труда в 2019 и 2020. Необходимая цифра на 2022 г. Какую долю роста производительности мы обеспечим за счет нашего проекта.

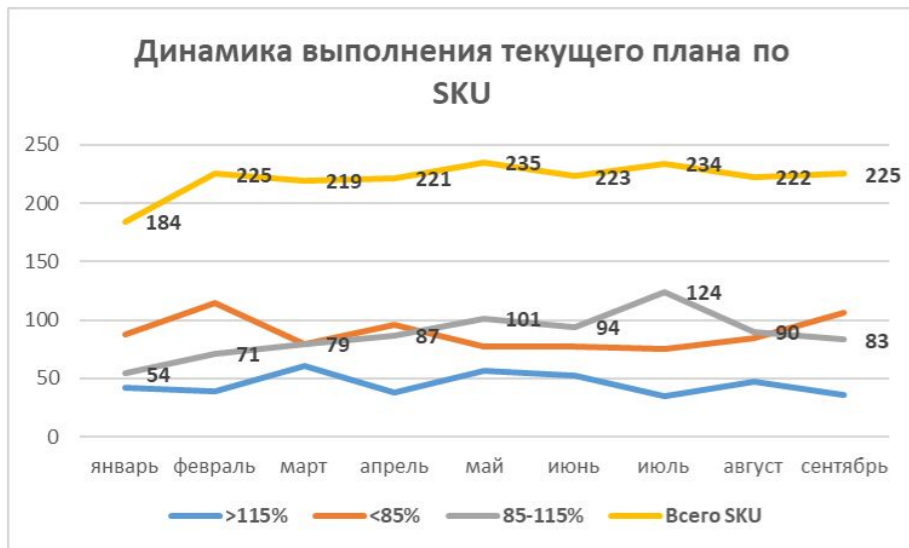
ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ (по итогам анализа чек-листа)

- 1 Систематическое невыполнение плана продаж
- 2 Несовершенная система планирования
- 3 Неравномерная загрузка производственных мощностей
- 4 Недостаток компетенций в сфере планирования всех участников процесса

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЧИНЫ ПО ИТОГАМ АНАЛИТИКИ

- Слишком широкий ассортимент усложняет планирование и выполнение плана
- Отсутствует система контроля выполнения плана по ценовой активности
- Отсутствует еженедельный контроль выполнения плана по новинкам
- Показатели по эффективности не входят в KPI сотрудников (на уровне холдинга стоят задачи по EBITDA, а на уровне подразделения результат измеряют в тоннах)

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИЧИНЫ ПО ИТОГАМ АНАЛИТИКИ: ИЗЛИШНЕ ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ



В ассортиментном портфеле компании более 230 SKU. Ежемесячно около 60% SKU показывают отклонения от текущего плана на 15% в большую или меньшую сторону.

Маржинальный комитет предприятия управляет доходностью ассортимента, а не его структурой. Выполнение плана по ассортименту фиксируется по итогам периода, оперативное воздействие на показатель отсутствует.

Отклонение от плана по ассортименту приводит к невыполнению показателей по доходности, неэффективному планированию производства, перебоям с сырьем и материалами, недогрузам и профициту на складах ГП. С учетом коротких сроков годности продукции и сырья влияние невыполнения плана по ассортименту становится особенно существенным.

ПРОБЛЕМА И ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Проблема проекта:

Ежемесячно происходит невыполнение плана по структуре ассортимента во всех каналах сбыта. Фактическое выполнение объема более чем по 80% SKU отклоняется от заявленного плана.

Если проблему не решить, Компания не будет выполнять цель по EBITDA, не будет получать инвестиции, будет терять позиции на рынке.

Цель проекта:

К декабрю 2022 г. обеспечить точность планирования и исполнения ежемесячного плана по ассортименту категорий **A и B** (отклонение не более 15% от запланированного объема продаж), что приведет к росту производительности труда на **X%**.

ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

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 |
|--|--|--|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

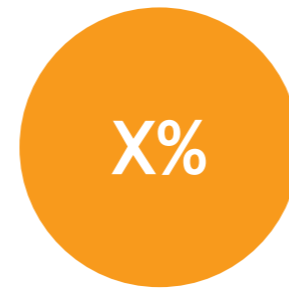
ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

Решение:

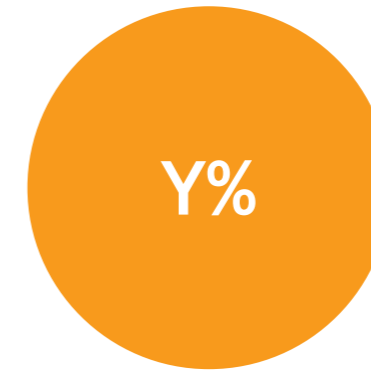
| ДРАЙВЕР | ЗАДАЧИ | ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ В РАМКАХ ДРАЙВЕРА | ВЛИЯНИЕ НА ОБЩУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ |
|------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Стратегический | 1. — 2. — 3. — | | |
| Коммерческий | 1. — 2. — 3. — | | |
| Производственный | 1. — 2. — 3. — | | |
| Кадровый | 1. — 2. — 3. — | | |

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

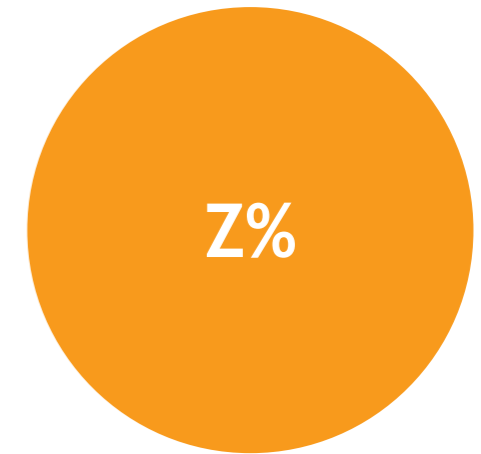
| ГОД | ПРИБЫЛЬ | ПЕРСОНАЛ |
|-----|---------|----------|
| 1 | 570 | 700 |
| 2 | 680 | 710 |
| 3 | 820 | 730 |
| 4 | 1030 | 750 |



ГОД 2



ГОД 3



ГОД 4

ОЦЕНКА РИСКОВ

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

| МЕРОПРИЯТИЕ | СРОК | ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ |
|---|------|---------------------|
| <p>Стратегия</p> <ul style="list-style-type: none">• Корректировка КРІ, внедрение КМП в задачи сотрудников• Создание сквозной автоматизированной системы долгосрочного и оперативного планирования, системы заказа ОВМ и мониторинга поставки, корректировка норм страховых запасов ОВМ | | |

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

| МЕРОПРИЯТИЕ | СРОК | ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ |
|--|------|---------------------|
| <p>Коммерция</p> <ul style="list-style-type: none">• Оптимизация ассортимента• Актуализировать перечень ММЛ и оптимальное ассортиментное предложение для территорий (дистрибьюторский и сетевой каналы)• Внедрение ассортиментных фокусов в мотивацию продаж и маркетинга• Ввод нового ассортимента с необходимыми параметрами маржинальность и глубины акции• Внедрение еженедельного контроля ЦА и новинок• Внедрить ежемесячный анализ причин отклонения от выполнения плана продаж и план корректирующих мероприятия | | |

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

| МЕРОПРИЯТИЕ | СРОК | ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ |
|--|------|---------------------|
| Производство <ul style="list-style-type: none">• Оптимизация ОВМ и фаршесмесей• Закрепление ассортимента за единицами оборудования | | |
| Персонал <ul style="list-style-type: none">• Обучение сотрудников планированию, выполнению планов по ассортименту• Создание системы переобучения сотрудников на работу с новыми операциями | | |

Приложение

ЧЕК-ЛИСТ

[Гиперссылка на чек-лист](#)

ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

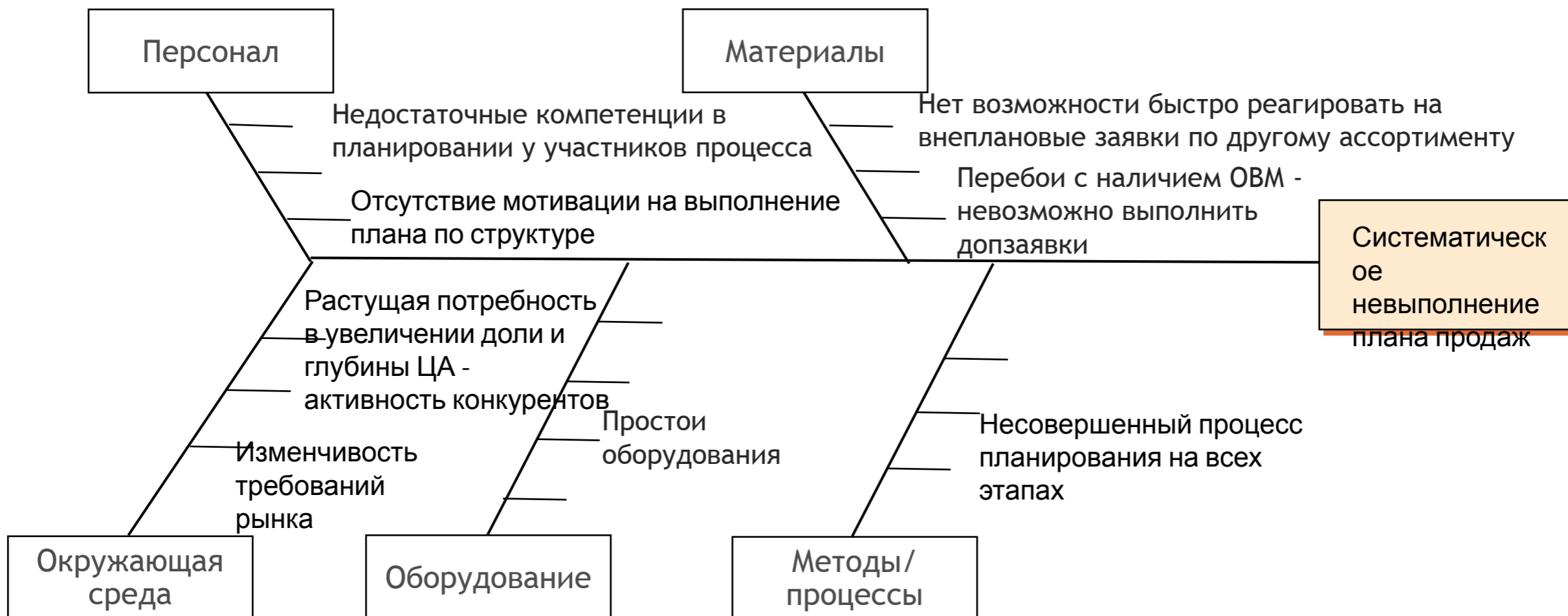


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

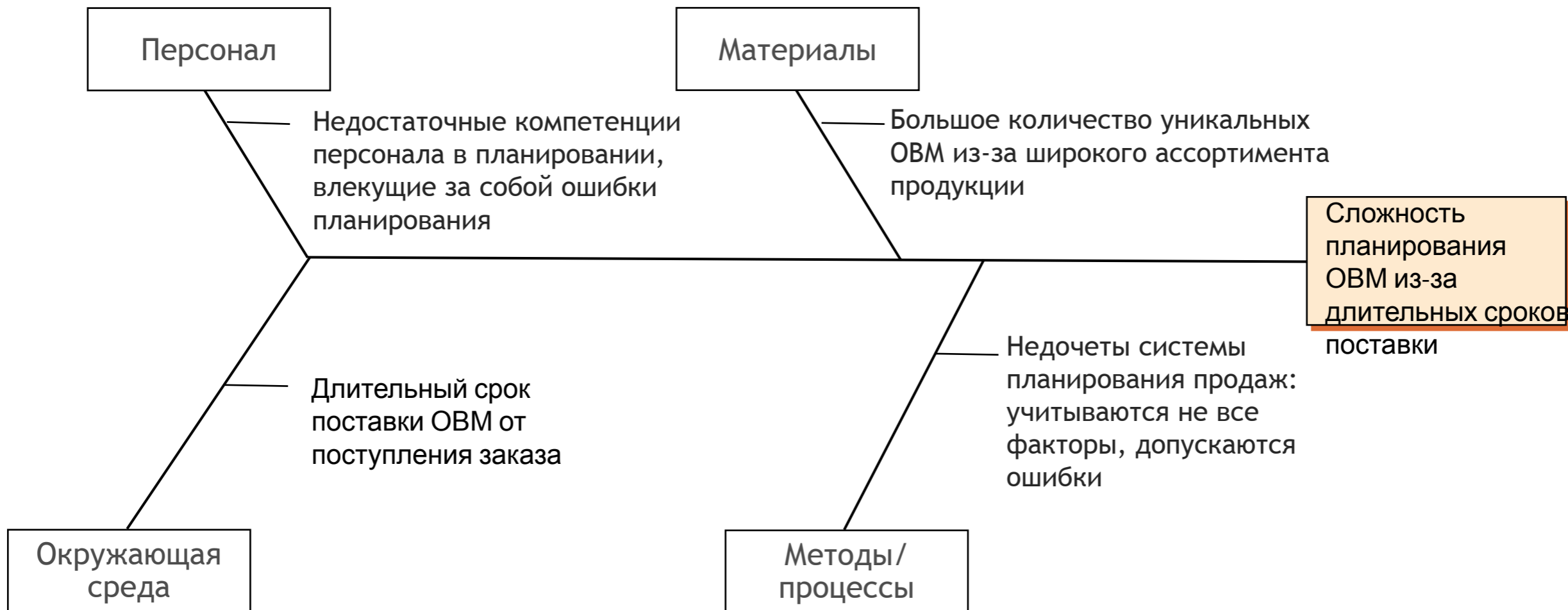


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

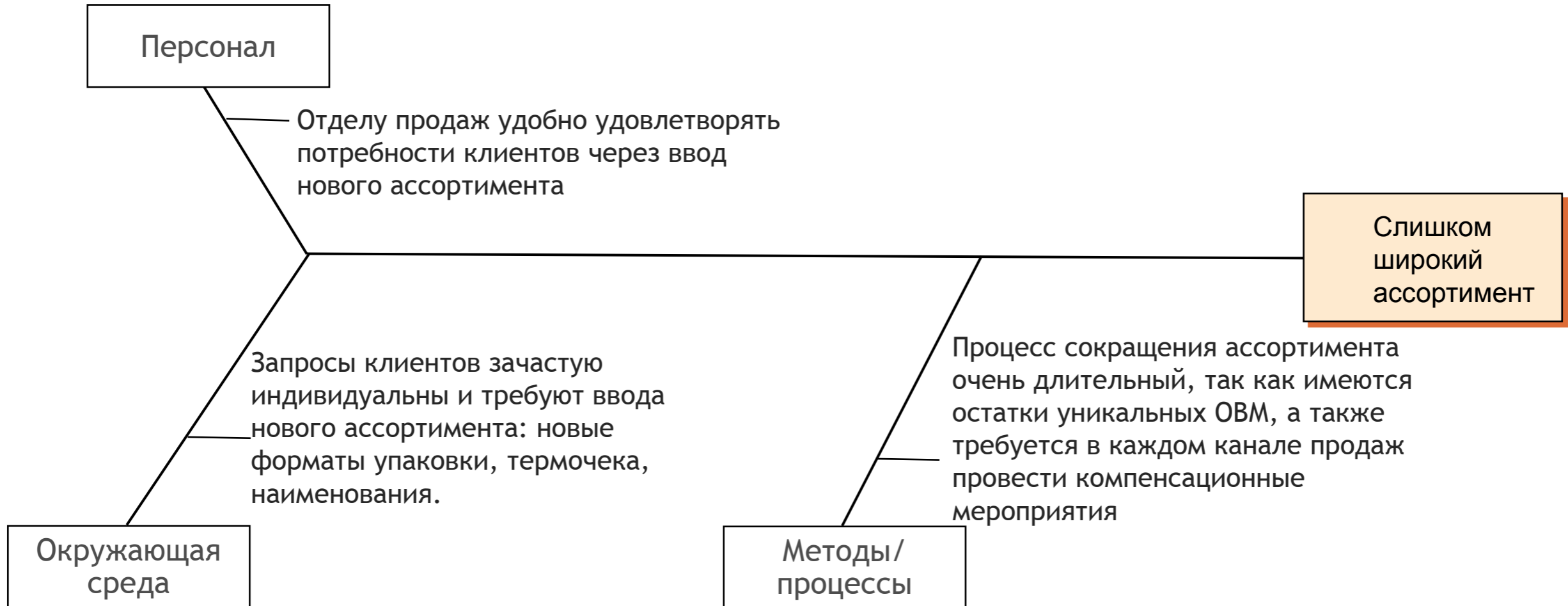


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

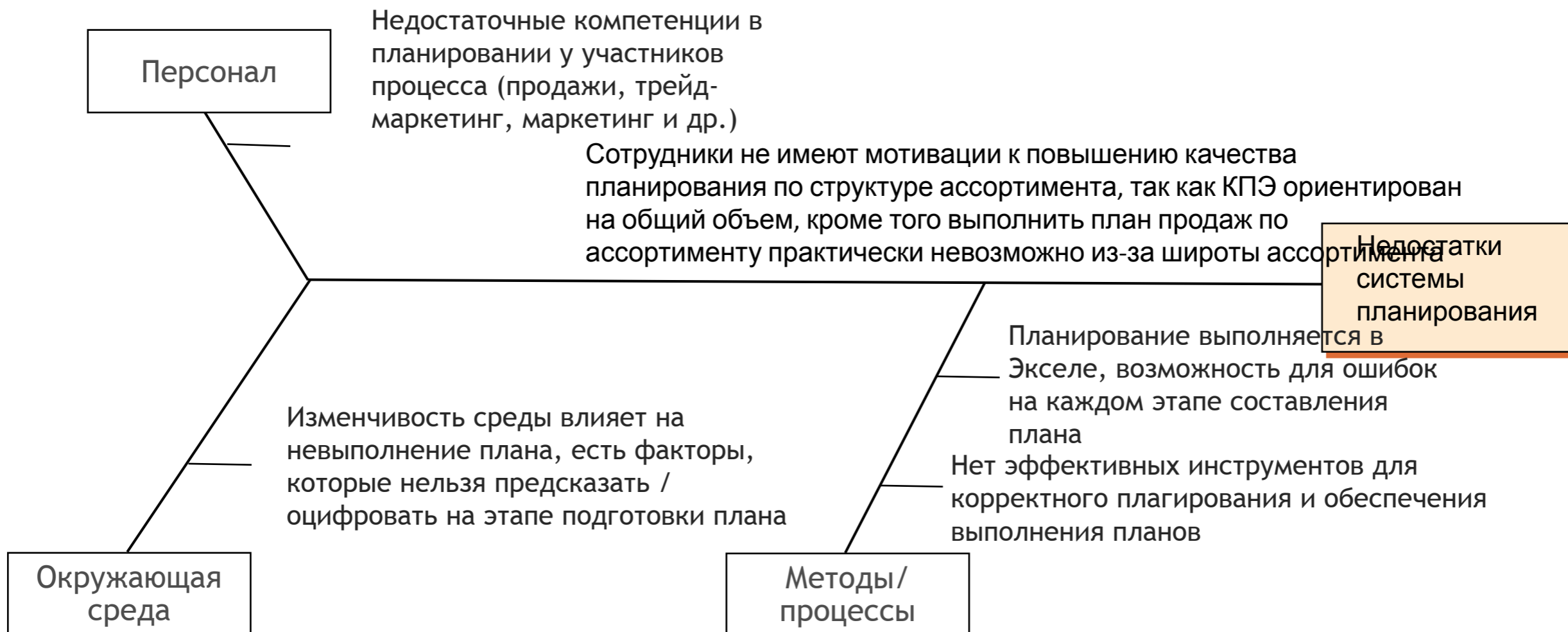


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

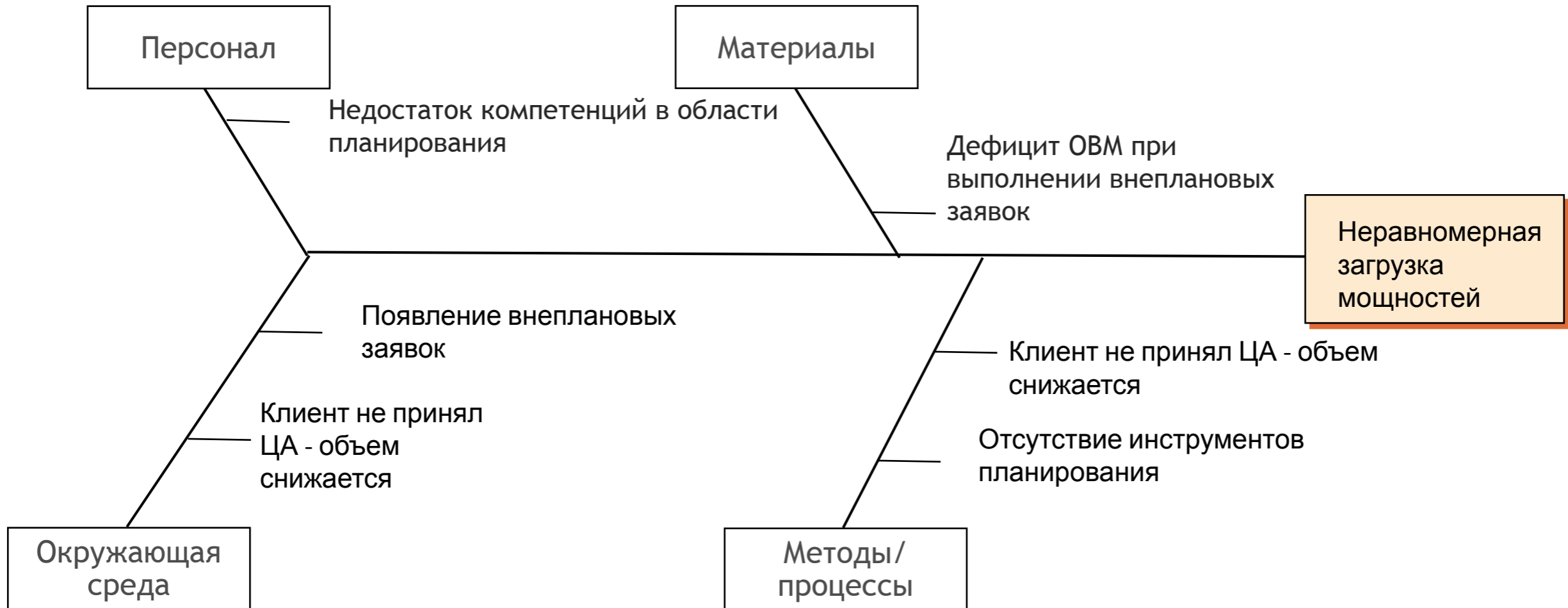


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ

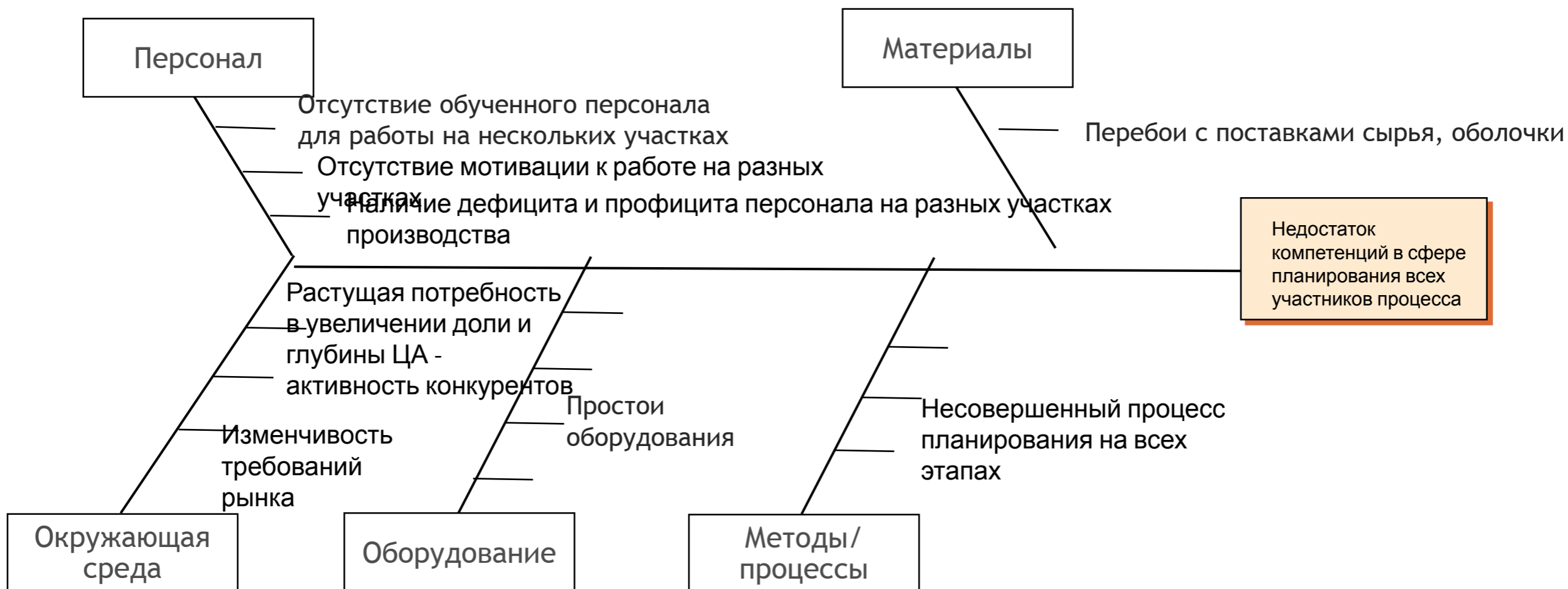
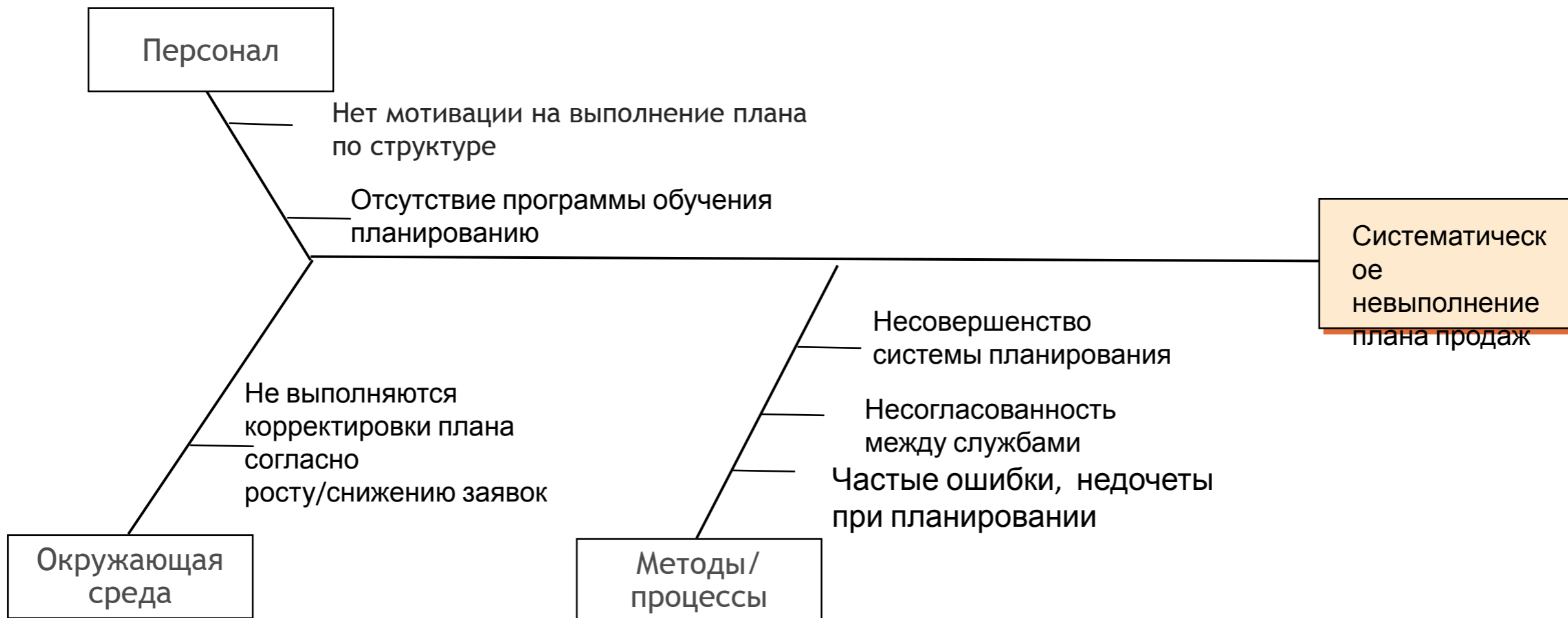
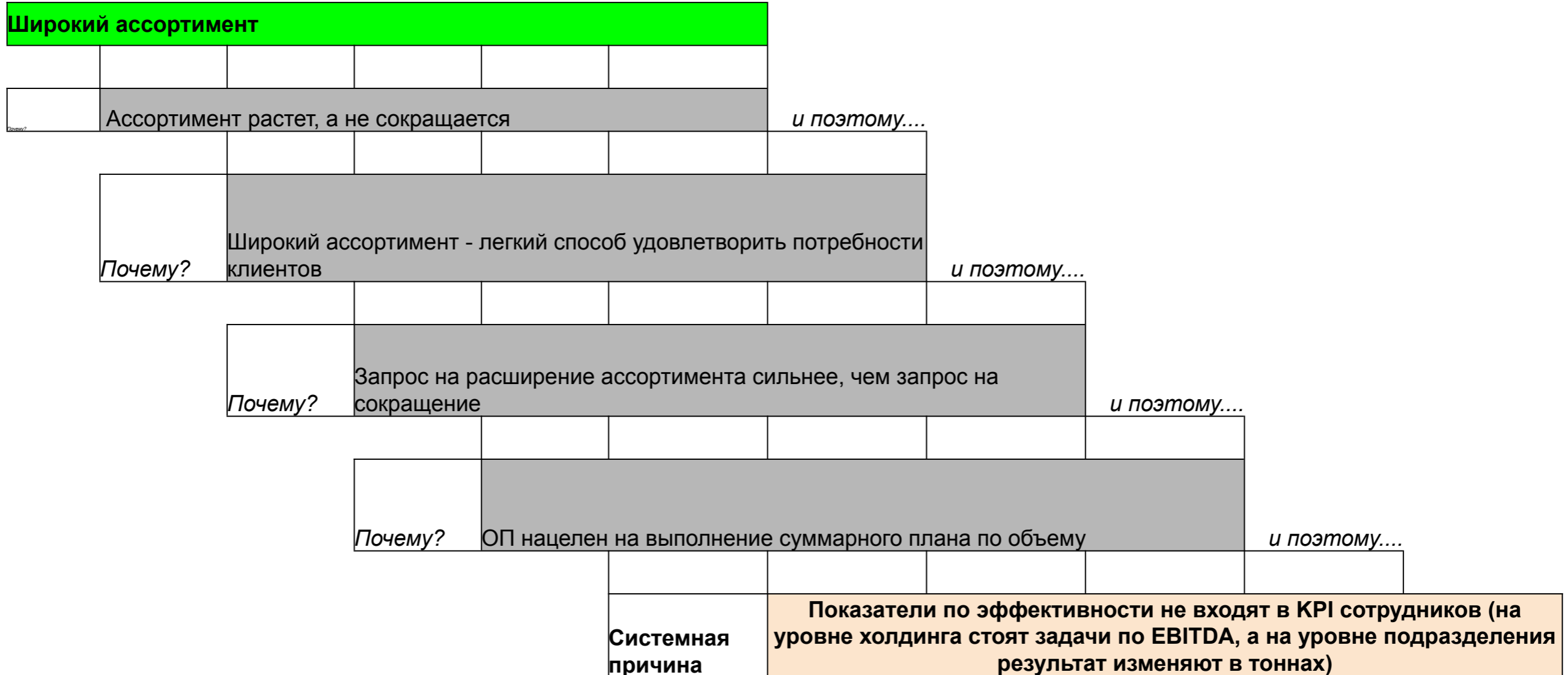
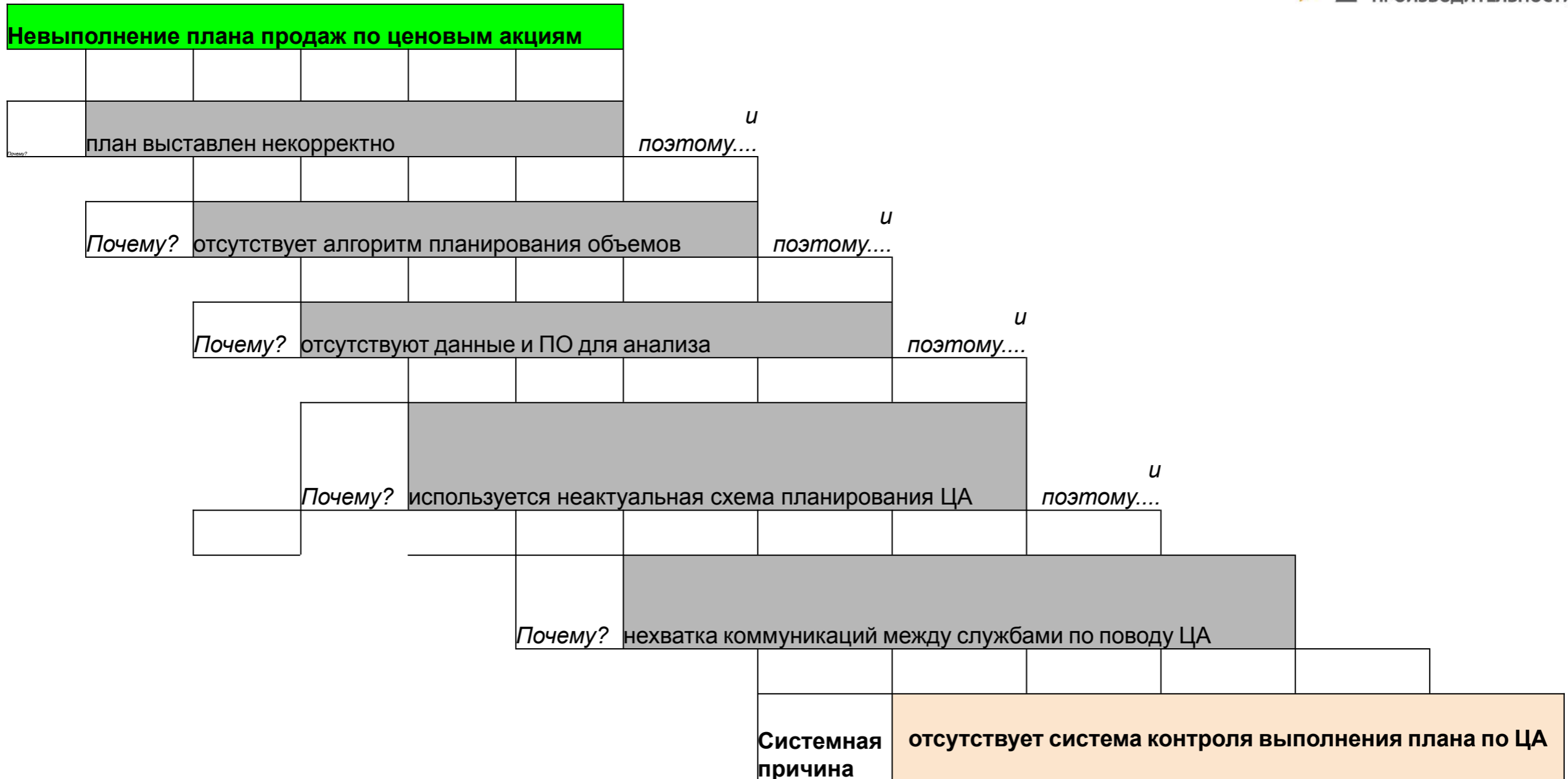


ДИАГРАММА ИСИКАВЫ









НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ»



ОЦЕНКА РИСКОВ

| Решение | Возможная проблема (риск) | Возможные последствия проблемы/ влияние на результат | Влияние на результат | Частота | Вероятность возникновения | Текущий контроль | Сложность обнаружения | Степень риска |
|---------|---------------------------|--|----------------------|---------|---------------------------|------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |