



Комплексная программа развития

Введенский Дмитрий Игоревич
Подготовка управленческих кадров
для организаций народного хозяйства РФ



О предприятии

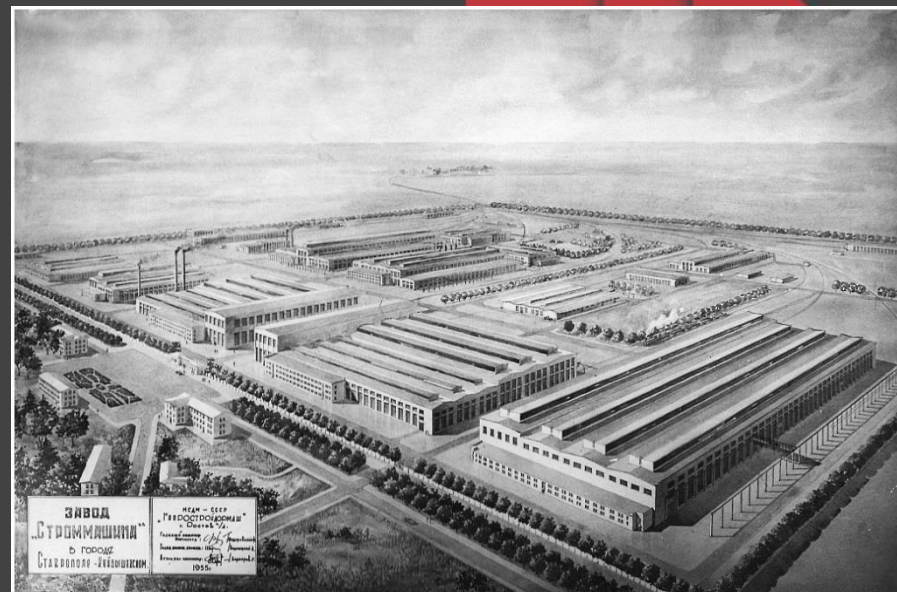
Крупнейшее российское предприятие, которое более 65-ти лет занимается проектированием и изготовлением оборудования, запасных частей для различных отраслей промышленности и строительства.

Оборудование и изделия с маркой ОАО «Волгоцеммаш» успешно работает в России и более чем 28 странах мира

Должность - руководитель службы развития предприятия

Текущие основные задачи подразделения:

- Оптимизация процессов, снижение издержек
- Использование непрофильных активов
- Создание новых центров получения прибыли
- Реализация маркетинговой программы
- Решение сложных технических, организационных и политических вопросов





Проблема

Низкая рентабельность предприятия, вызванная недостаточным объёмом заказов и выпускаемой продукцией, оказываемых услуг, отклонениями от сроков и плановой себестоимости, неэффективностью планирования, организации процессов и мотивации персонала





Предпосылки проблемы

- Разрушение системы государственного заказа оборудования, падение объёмов производства
- Существенное сокращение числа работников
- Жёсткая структура производства стала неэффективна при неритмичной загрузке мощностей завода
- Всё большее количество высокооплачиваемых директоров при отсутствии справедливой системы мотивации работников
- Огромный дефицит бюджета, приводящий к недостатку финансирования восстановления инфраструктуры, обучения и обновления работников.
- Постоянные бессистемные оптимизации и изменения организационной структуры привели к потере ценных кадров и постепенному полному разрушению функциональной структуры предприятия
- Управление почти всеми подразделениями осуществляется в «ручном» режиме, далеко не всегда эффективно

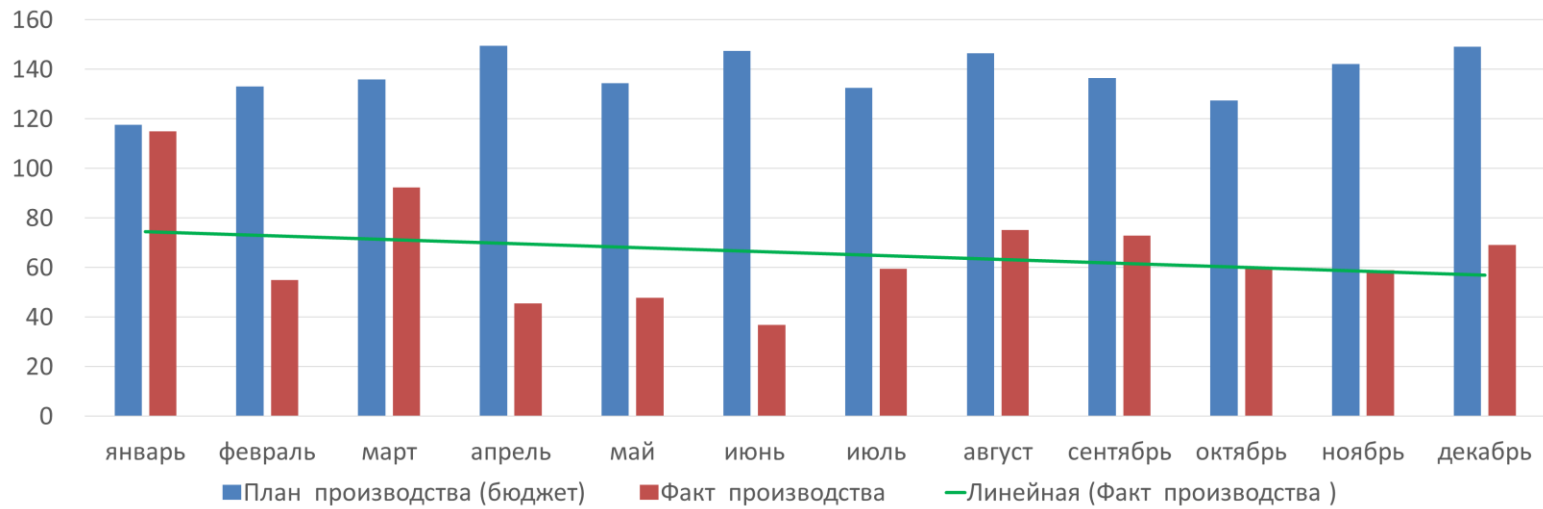




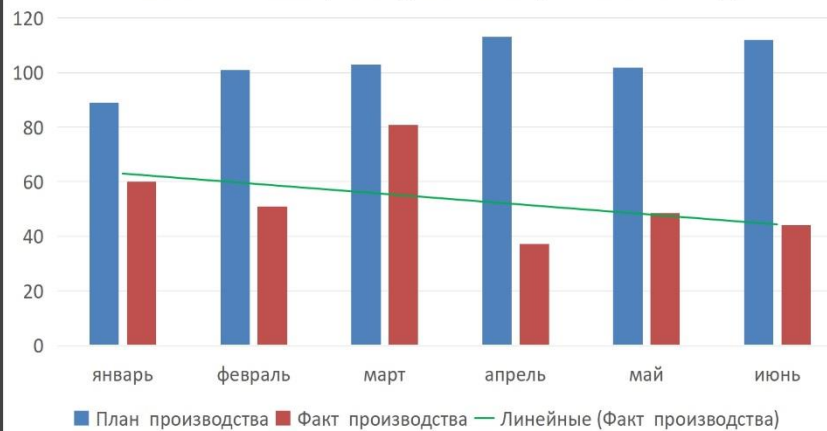
Показатели работы предприятия

2021

Выполнение плана производства за 2020 год



Выполнение плана производства за январь - июнь 2021 года

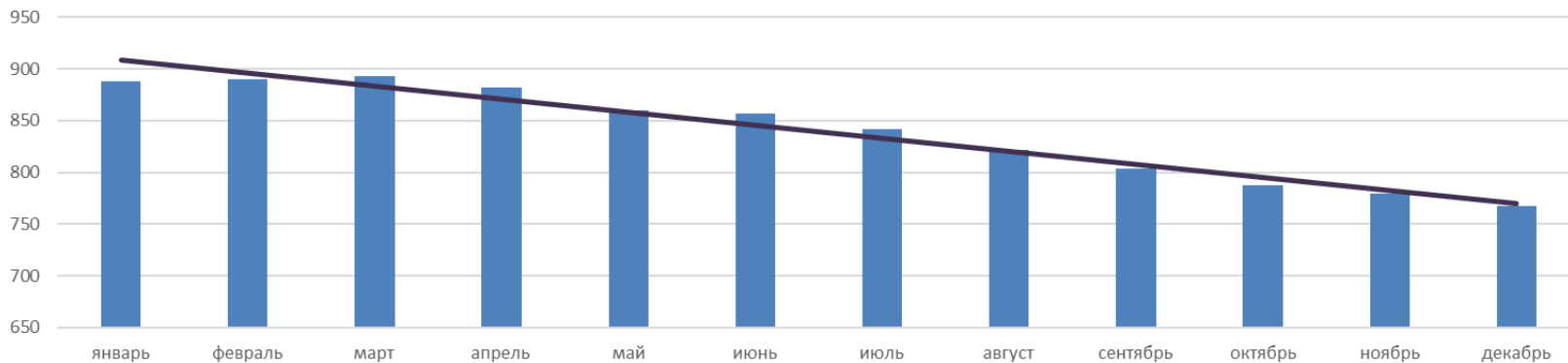




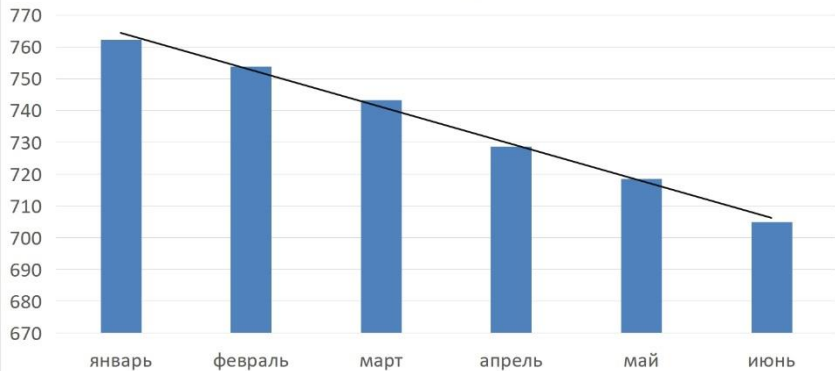
Показатели работы предприятия

2021

Численность персонала 2020 год



Численность персонала январь - июнь 2021 года

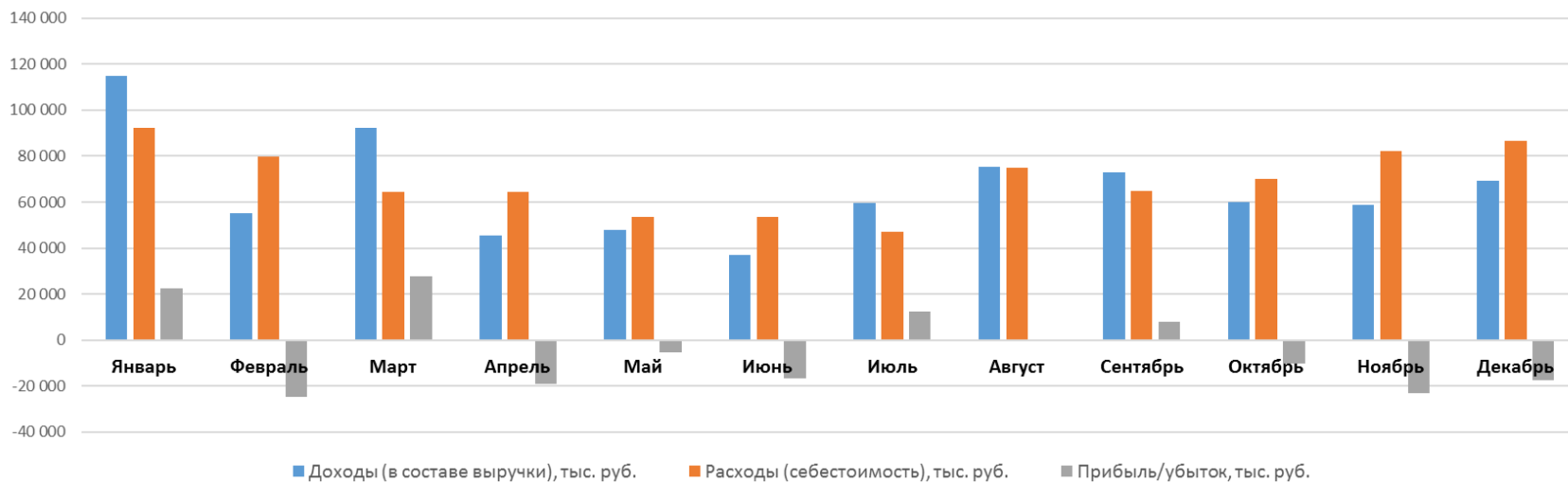




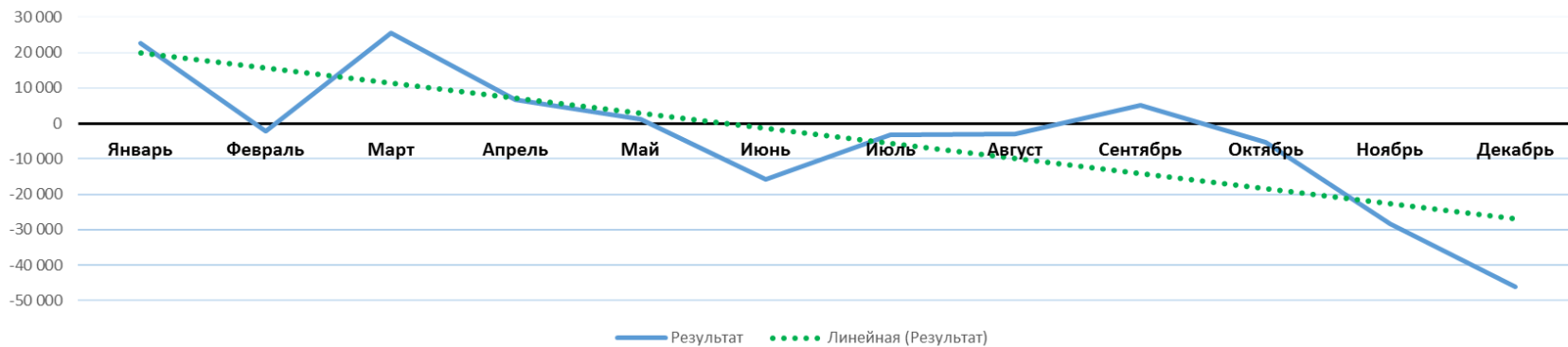
Итоги работы за 2020 год

2021

Исполнение бюджета доходов и расходов по основной деятельности (тыс. руб.)



Финансовый результат деятельности (в динамике)





Стадия жизненного цикла компании (по Адизесу)

- Массивный административный аппарат
- Отсутствие роста продаж
- Взаимные обвинения, поиск виновных и постоянная смена управленческого персонала
- Хаос и неопределённость в компании
- Внедрение жёстких правил и норм контроля
- Появление дополнительных контролирующих подразделений
- Снижение корпоративного духа
- Неуправляемый рост затрат
- Ориентация работы не на результат, а на выполнение инструкций и регламентов
- Нет стремления к повышению эффективности работы

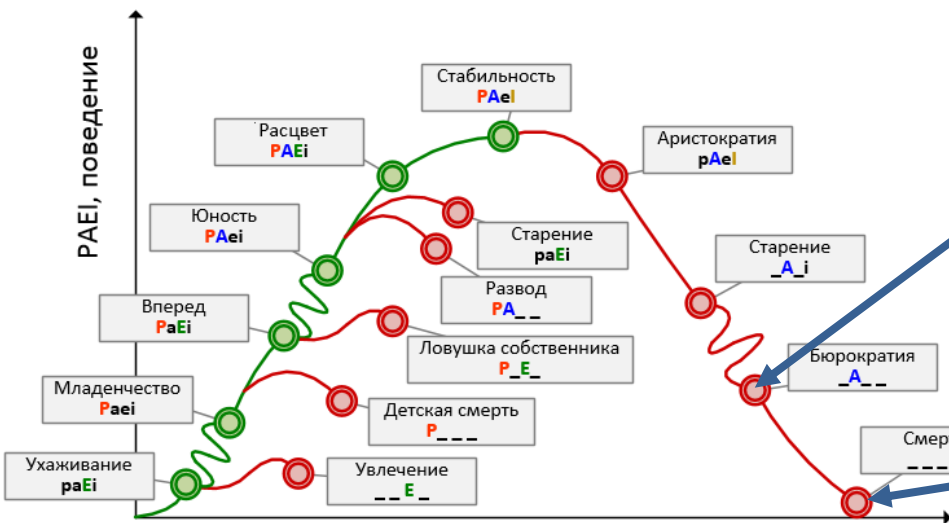
2021





Прогноз

Жизненный цикл организации по И. Адизесу



Жизненный цикл организации
(время, доля рынка, функциональность орг. структуры)

- Период роста
- Наиболее опасные периоды
- Период упадка
- P** - Производитель (producer)
- A** - Администратор (administrator)
- E** - Предприниматель (entrepreneur)
- I** - Интегратор (integrator)

Текущая стадия

Следующая стадия





Перспективы бизнеса

- Огромный рынок сбыта продукции предприятия
- Стоимость заявленных инвестиционных проектов в 8 отраслях, в которых работает предприятие – 6,2 триллиона руб.
- Отсутствие сильной конкуренции на традиционном рынке.
- Наличие площадей, инфраструктуры, уникального оборудования с возможностью самовоспроизводства.
- Конструкция изделий и используемые технологии в целом отвечают мировым требованиям.
- Бренд «Волгоцеммаш» всё ещё популярен на рынке.

ВЫВОД: у ОАО «Волгоцеммаш» имеются огромные перспективы для развития, проблему представляет неэффективная, негибкая бюрократическая модель управления.





Практическая задача

Создание системы управления предприятием, стимулирующей развитие всех его подразделений, как отдельных единиц, с собственными бюджетами, показателями эффективности и мотивацией.





Заказчики и пользователи проекта

2021

Заказчики проекта:

- Совет Директоров ОАО «Волгоцеммаш»
- Генеральный директор

Пользователи проекта:

- Директора по направлениям
- Руководители основных цехов, служб
- Служба развития предприятия





Концепция программы развития

2021

Ресурсное направление (обеспечение процесса изменений)

- Реализация неликвидных активов
- Расширение направления аренды и создания совместных предприятий
- Развитие направления оказания услуг на сторону

Маркетинговая программа (увеличение портфеля заказов)

- Базы данных клиентов и конкурентов, внедрение CRM
- Анализ рынка выпускаемой продукции
- Программа работы с клиентами
- Оптимизация процесса проработки заказов

Снижение издержек и обеспечение заданной производительности

- Создание системы управленческого учёта для подразделений
- Бюджетирование подразделений, задание целевых параметров
- Разработка и внедрение системы мотивации подразделений
- Система подбора руководителей подразделений
- Дозагрузка подразделений собственной продукцией /услугами





Ресурсное направление

НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ИСХОДНОЕ СОСТОЯНИЕ



Хаотичное распределение
Нет структурирования
Нет количественного описания
Нет характеристик актива

НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

Площади	Готовая продукция	ТМЦ	Оборудование	Обязательства	Свалки, отвалы	
✓	✓	✓	✓	✓		➔ Основное производство
✓	✓		✓			➔ Аренда Совмест. предпр.
✓	✓	✓	✓	✓		➔ Продажа
✓	✓	✓	✓	✓	✓	➔ Списание Демонтаж Переработка
		✓			✓	➔ Утилизация

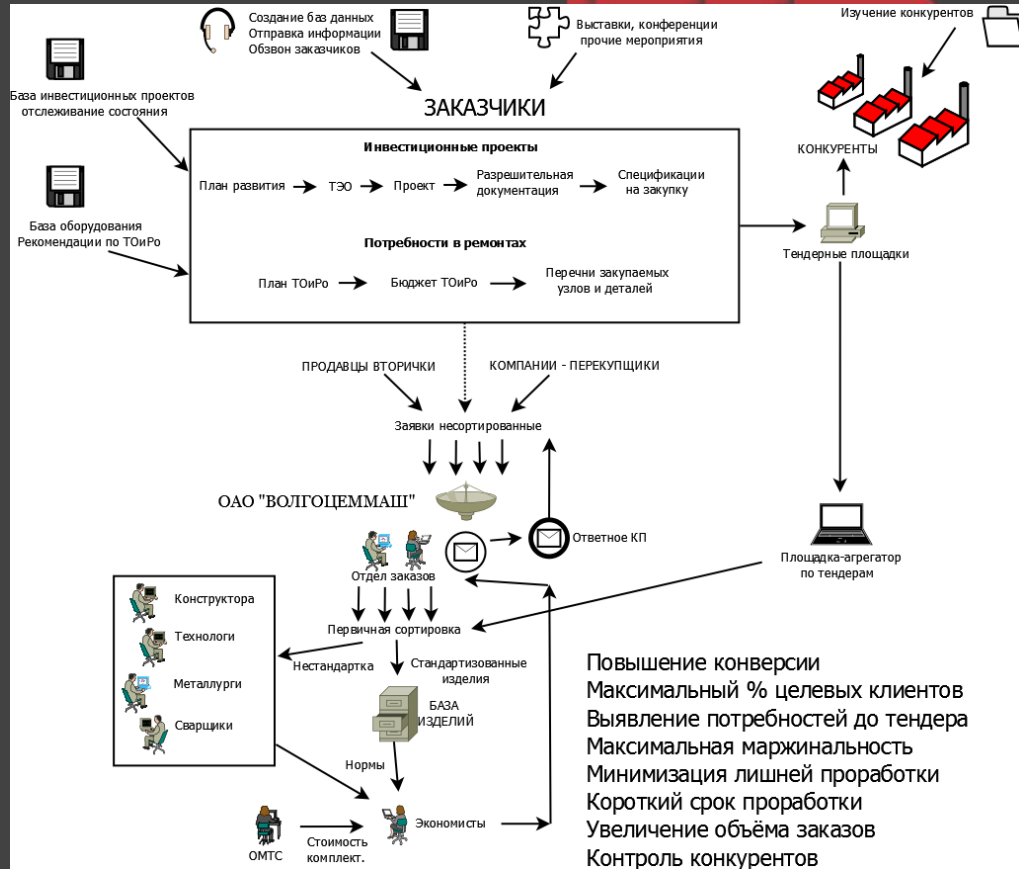
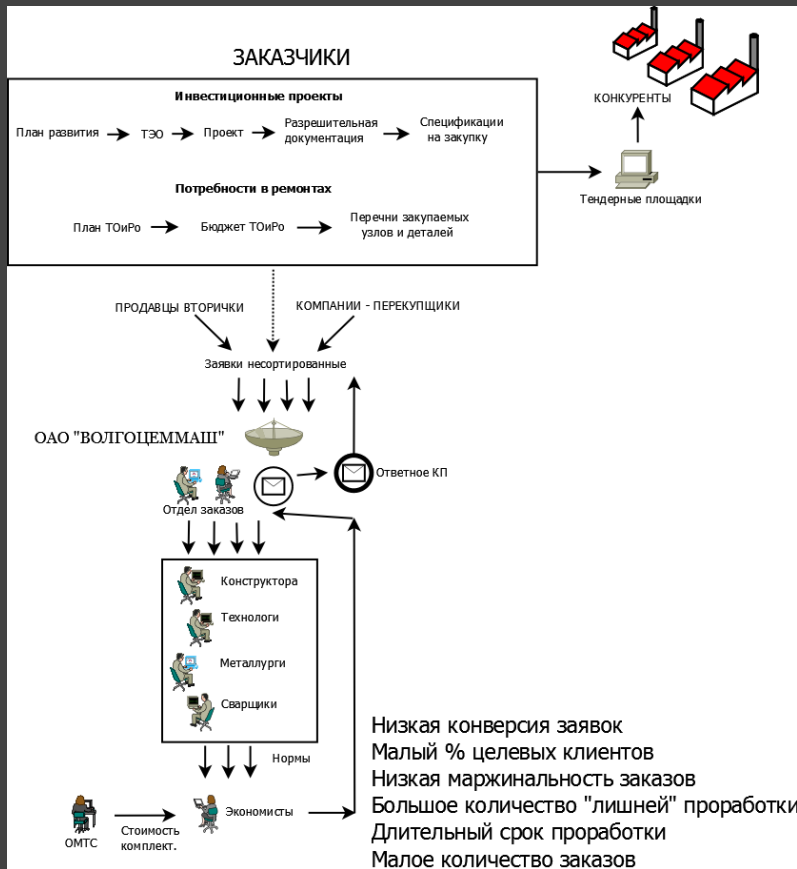
Максимальное вовлечение
 Максимальный доход

Минимальные издержки





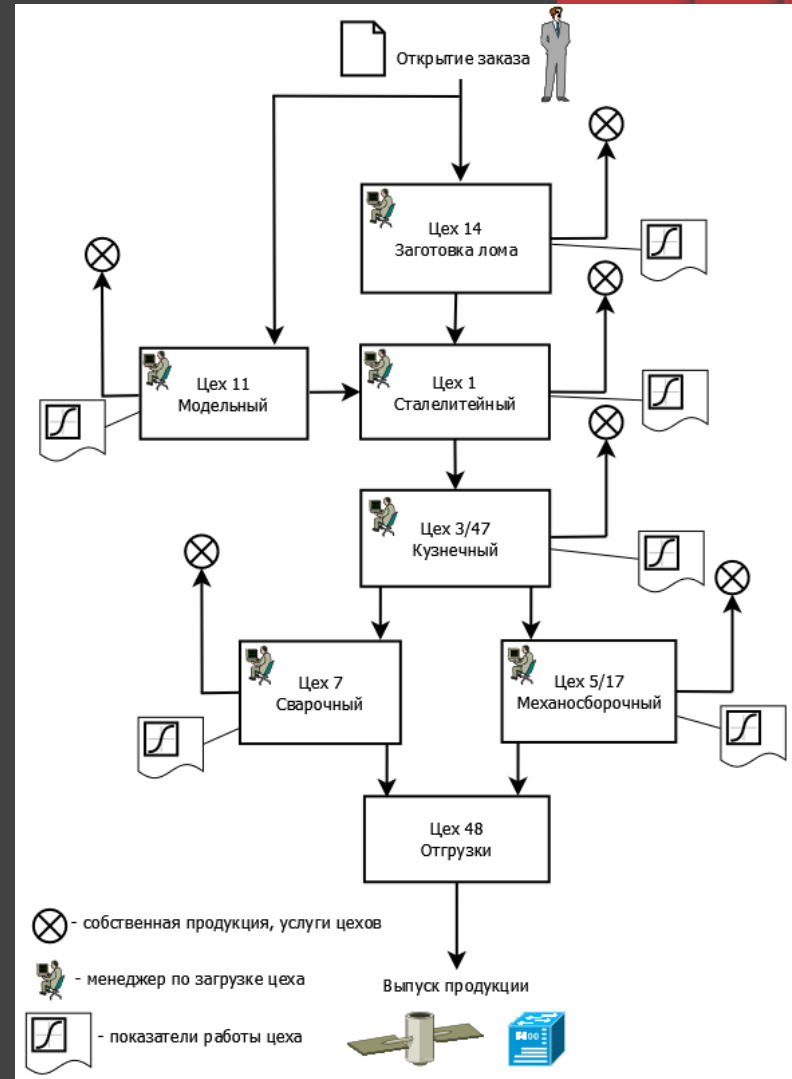
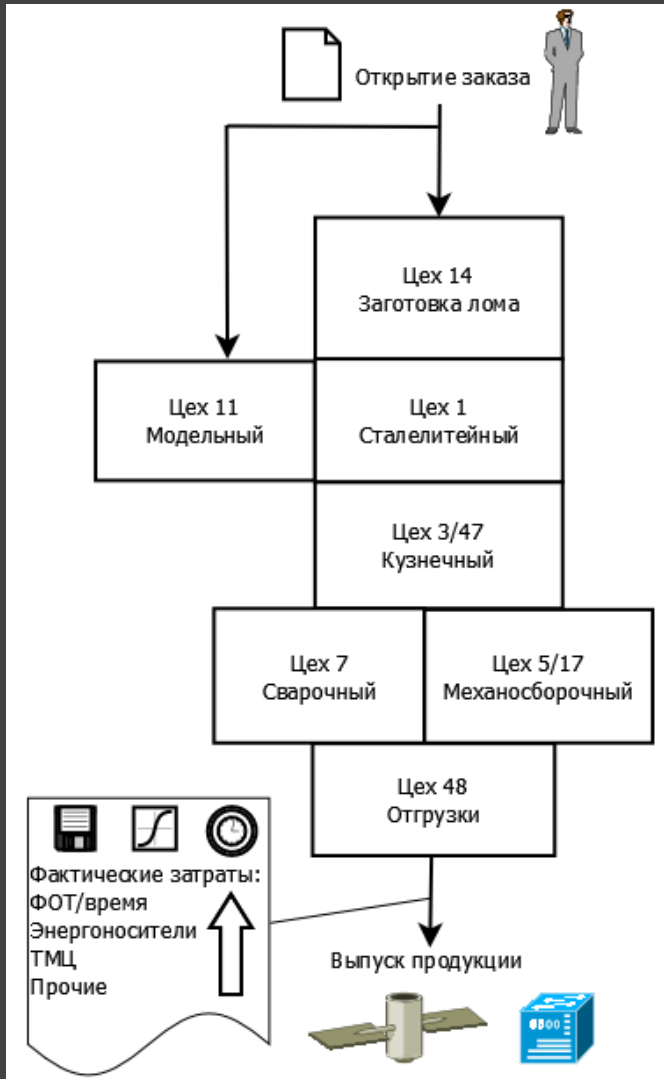
Маркетинговая программа





Снижение издержек и обеспечение заданной производительности

2021

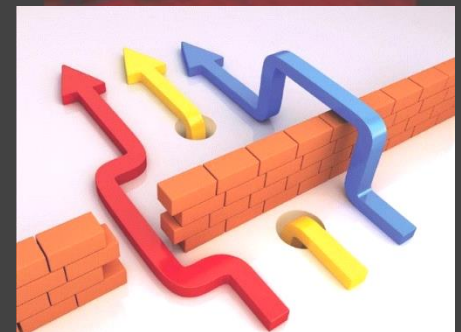




Ведущиеся работы

На данный момент активно реализуются этапы:

1. Ресурсный – доходы от непрофильных активов составляют до 50 миллионов рублей в год, кроме того десятки миллионов рублей – экономия ресурсов предприятия.
2. Маркетинг – составлены базы данных клиентов, конкурентов, проводится их обзвон и направление базовой информации по предприятию. Создана база инвестиционных проектов. Начата работа по тендерным площадкам на базе единого агрегатора (Seldon). Имеется универсальный инструмент дозагрузки подразделений.
3. Собрана информация по экономическим показателям работы всех производств и предприятия в целом, выявлены отклонения в расходовании материалов, денежных средств, трудовых ресурсов.
4. Разработаны мероприятия по снижению издержек по большинству проблемных подразделений.





Целевые показатели программы

- Выход на портфель заказов, обеспечивающий не менее 9 месяцев работы (1 год), 12 месяцев (2 год).
- Ежегодный прирост объёма производства (в абсолютных величинах) – 15%
- Доля товаров/услуг, не связанных в единый технологический цикл – не менее 10% от объёма производства
- Рентабельность всех выделенных производств (ЦФО): 1 год – 5%
2 год и далее – не менее 10%
- Увеличение дохода от непрофильных активов – 25% (за 1 год)
- Снижение затрат на содержание инфраструктуры – 10% в год
- Повышение степени удовлетворённости сотрудников (система мотивации, корпоративная культура и т.д.) – на 50%

Эффект для региона:

- Увеличение штатной численности, повышение зарплат
- Увеличение налоговых отчислений
- Наведение порядка на объектах предприятия





ВОЛГОЦЕММАШ

Спасибо за внимание

2021

