



Демидовский  
университет

Президентская программа  
подготовки управленческих кадров в Ярославской  
области

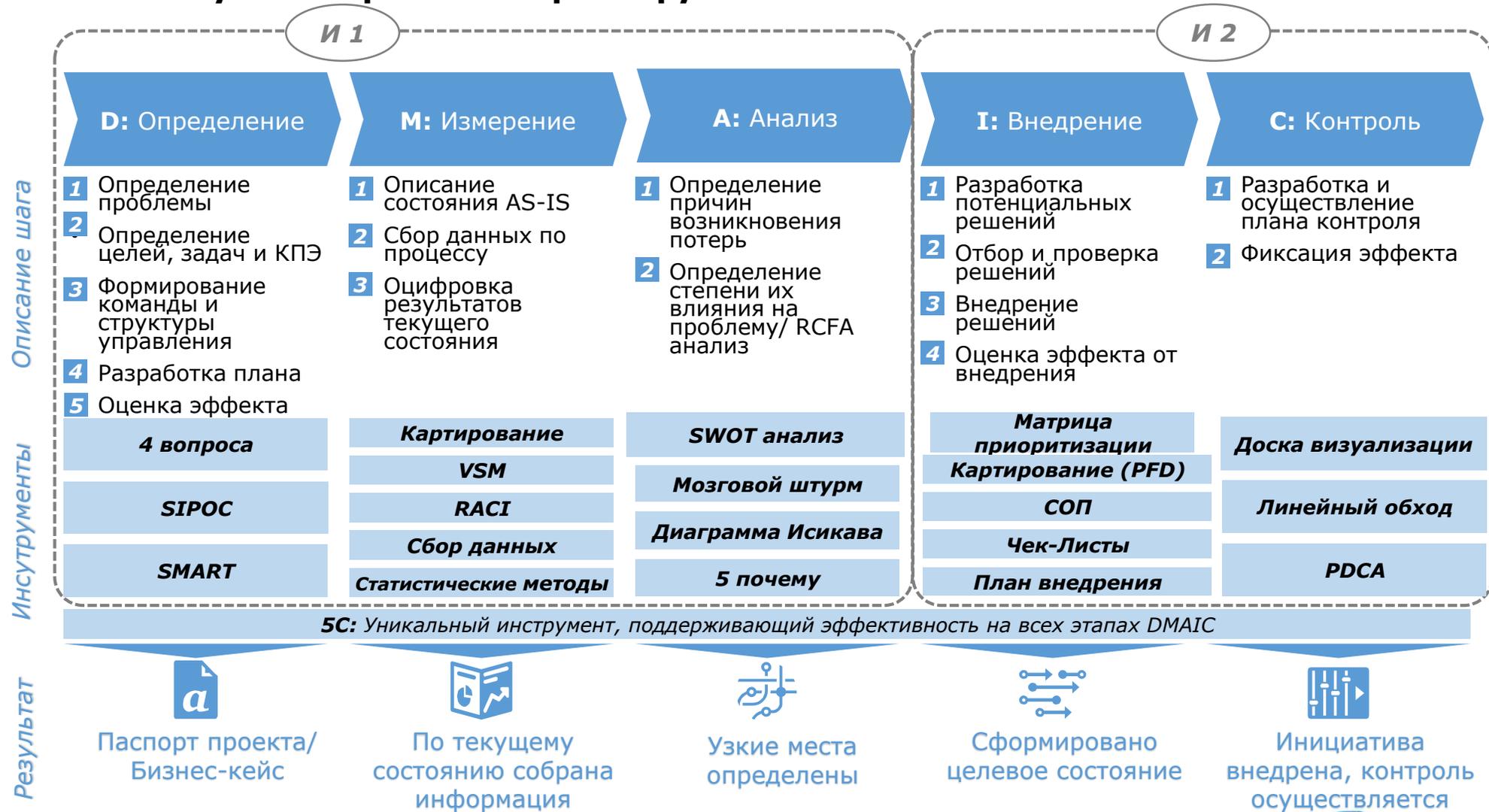
Выпускная аттестационная работа

Разработка антикризисного плана  
инвестиционного проекта

Автор: А.В. Горбунов

Научный руководитель: И. Л. Рудая

# DMAIC – классический подход по реализации проектов АЗ, в рамках которых используется широкий набор инструментов



## ЭТАП ОПРЕДЕЛЕНИЯ (проблемы) или ЦЕЛЬ РАБОТЫ

- Осознанное понимание технико-экономического обоснования инвестиционного проекта
- Планирование/формирование объективного целеполагания работы производственного участка в целях сокращения срока окупаемости инвестиций с учетом вызовов настоящего времени
- Идентификация и установления степени влияния барьерных мест (слабых сторон и угроз) на производительность участка
- Выявление возможностей и их реализация во временных рамках обучающей программы. Вывод участка на проектную мощность.

## Предпосылки для инициации проекта

- Проектом предусматривались следующие показатели инвестиционной привлекательности:

NPV- ... млн. руб.    IRR- ... %    DPP- ... года

(объем инвестиций ... млн. руб., мощность участка -... ваг/г или .... ваг/сут.  
проект реализован на собственный капитал)

- С августа 2023г по февраль 2024г выпуск вагонов составил ... ваг/сут.

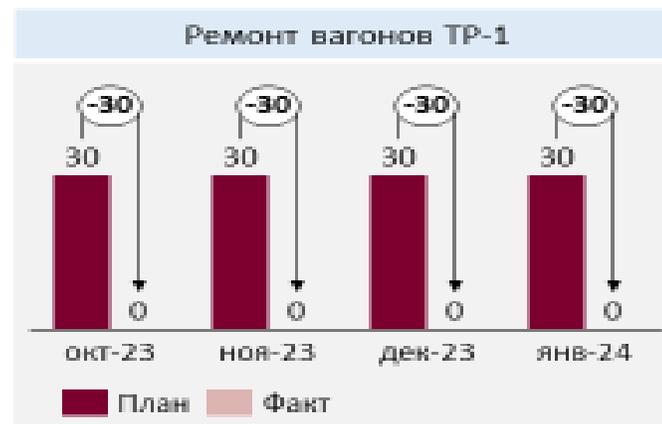
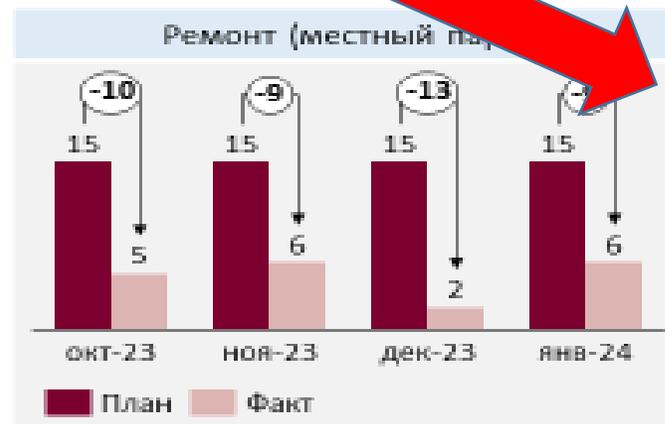
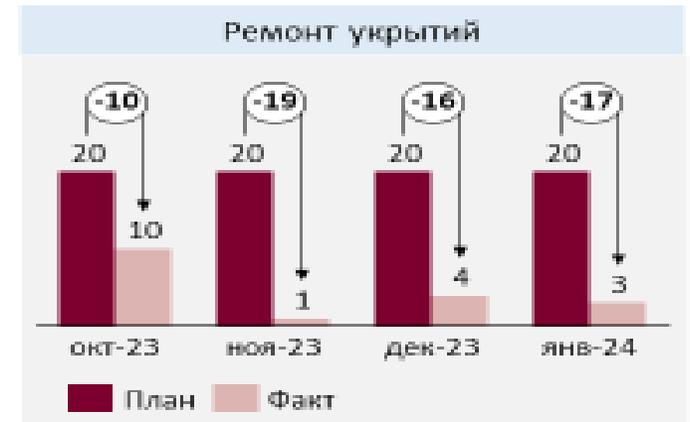
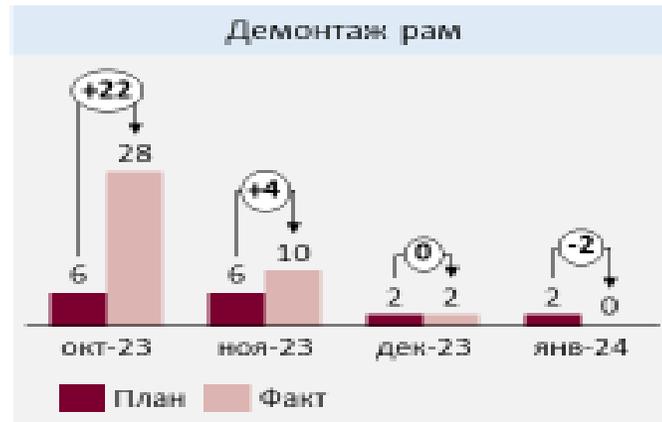
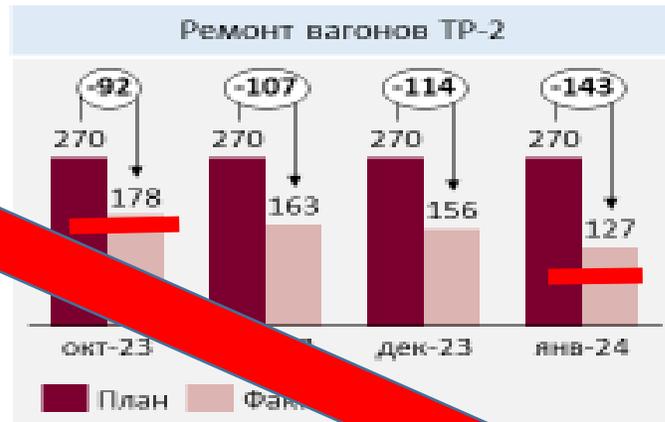
NPV- минус ... млн. руб., проект не окупается за 10 лет

- Определен минимальный уровень ремонта вагонов, ....единиц

NPV-...млн. руб.    IRR-...%    DPP-... лет

# ЭТАП Измерения

Статистический анализ ремонта вагонов на участке TOP в период с октября 2023 по январь 2024 года



## Хронологический анализ функционирования участка TOP в период с 15.02.24 по 20.02.24

Вид операции	15.02.	16.02.	17.02.	18.02.	19.02.	20.02.
Кол-во отремонтированных вагонов TP-2	7	7	5	7	2	6
Время ремонта вагона № 1, мин.	50	65	80	46	45	80
Время ремонта вагона № 2, мин.	60	65	75	46	56	81
Время ремонта вагона № 3, мин.	95	65	100	36		52
Время ремонта вагона № 4, мин.	35	46	75	62		25
Время ремонта вагона № 5, мин.	45	31	75	89		25
Время ремонта вагона № 6, мин.	40	38		56		30
Время ремонта вагона № 7, мин.	55	71		58		
Прочий ремонт (местный парк, укрытия и т.д.), мин.	0	0	0	0	0	90
Общее время на перестановку вагонов на позиции, мин.	30	25	5	25		6
Простой участка по причине отсутствия вагонов, мин.	0	0	92	0	240	0
Простой участка по причине очистки позиций и путей, мин.	0	0	90	60	105	0
Простой участка по причине неисправности оборудования, мин.	90	20	18	38	0	211
Простой участка по причине разгрузки/погрузки машины, разметки колес, мин.	80	122	0	60	106	60
Простой участка по причине приема вагонов, мин.	70	83	0	0	33	0
Простой участка по прочим причина, мин.	10	29	50	84	75	0
Обед, мин.	60	60	60	60	60	60
Общее время, мин.	720	720	720	720	720	720
Максимальное время ремонта 1 вагона, мин.	95	71	100	89	56	81
Минимальное время ремонта 1 вагона, мин.	35	31	75	36	45	25
Среднее время ремонта 1 вагона, мин.	54	54	81	56	50	49

55 минут/вагон

Один из эффективных методов анализа конкурентов и анализа своих сильных и слабых сторон является **SWOT-анализ**

**Внутренние факторы**

**Внешние факторы**

**ЭТАП АНАЛИЗ**

Сильные стороны

Возможности

- Отличное географическое расположение
- Высокая квалификация руководителей
- Наличие сотрудника ЦВХ (ТОРМ) на участке
- Наличие зам директора филиала в г. А

- Выполнение дополнительных услуг для арендодателя
- Наличие рядом производств с персоналом
- Наличие рядом большого количества подрядчиков
- Оказание дополнительных мобильных услуг для клиента

- Слабая квалификация персонала
- Нестабильная работа оборудования
- Не укомплектованность штата
- Систематические срывы подачи вагонов

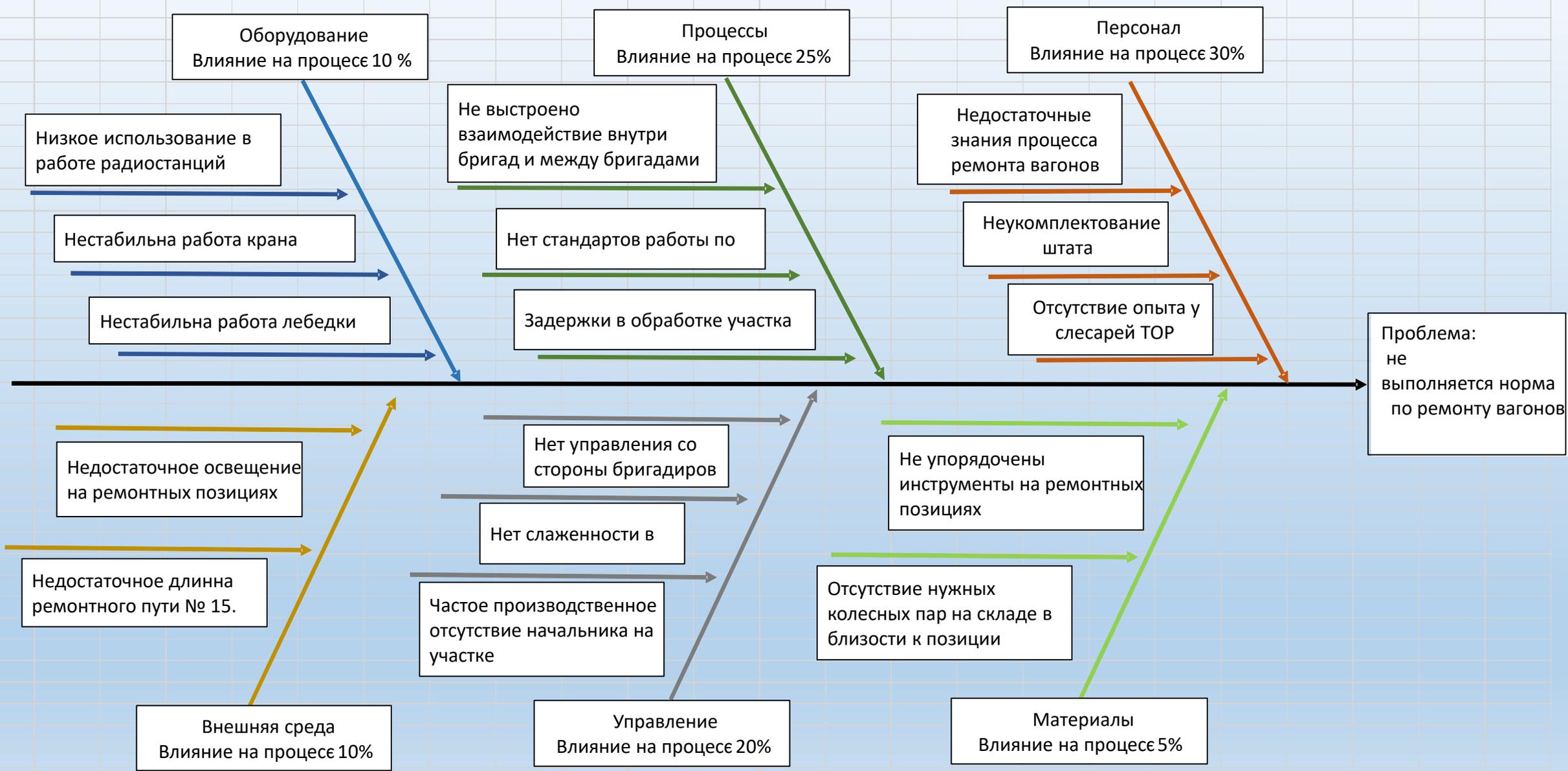
- Досрочное расторжение договора аренды
- Изменение лояльности со стороны заказчика
- Ужесточение приемки вагонов со стороны инфраструктуры

Слабые стороны

Угрозы



# Диаграмма Исикавы: факторы влияющие на ремонт вагонов на участке



№	Ранжирование по SWOT анализу			Ранжирование по диаграмме Исикава
	барьер	мера влияния	ранг	ранг, %
1	Персонал	Обучение	8	30
		Укомплектование	6	
2	Лояльность	Доп. Услуги	3	инструмент не учитывает данный фактор
		Ремонт вагонов клиента	2	
3	Процессы	Подача вагонов	2	25
		Приемка/Сдача вагонов	2	
4	Оборудование	Ремонт	2	10
		Обслуживание	1	



## ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

**Оборудование:** Внедрение ТРМ (Total Productive Maintenance) всеобщий уход за оборудованием; автономное обслуживание, плановое техническое обслуживание, непрерывные улучшения, обучение персонала.

**Лояльность:** Говоря языком маркетинга,- анализировать ситуацию, менять карту коммуникаций, улучшать цепочки взаимодействия, добавлять новые каналы общения, убирать неэффективные. Научиться решать проблемы партнеров просто и быстро.

**Процессы:** Актуализация барьерных мест, выстраивание взаимодействия с причастными подразделениями, назначения ответственного за процесс

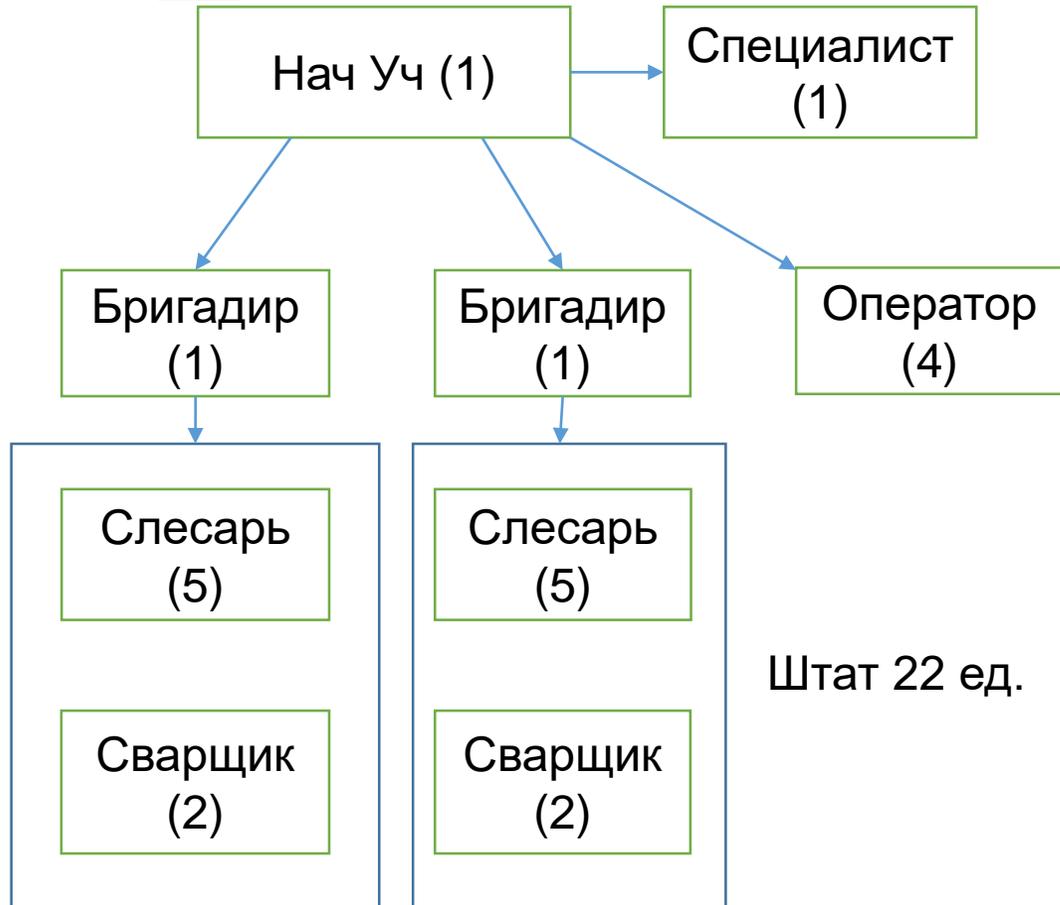
## ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

*Суть любого бизнеса:  
Персонал, продукт, прибыль.  
Если у Вас проблема с первым  
пунктом, о двух других можете  
забыть*

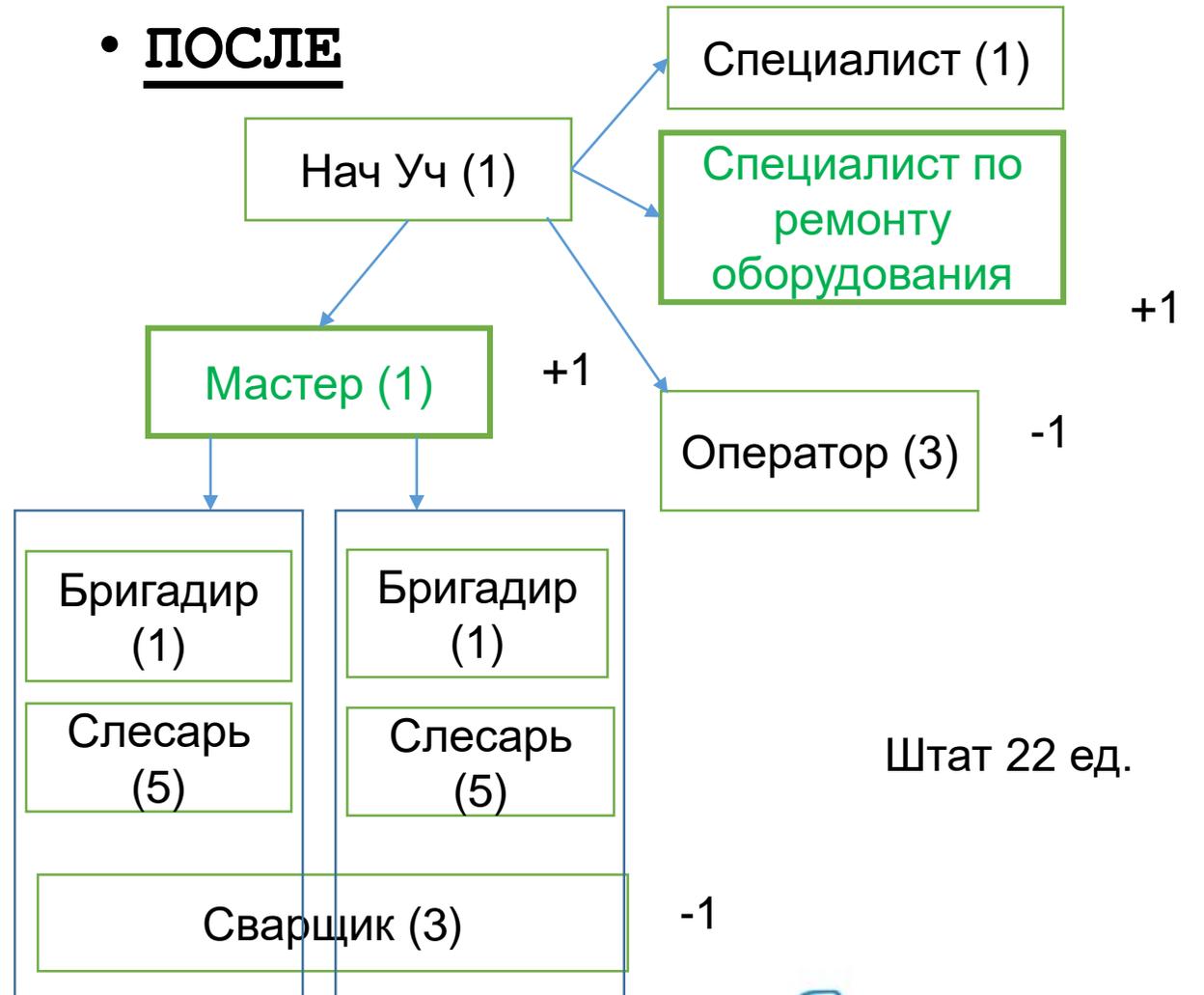
Ли Якокка

# ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

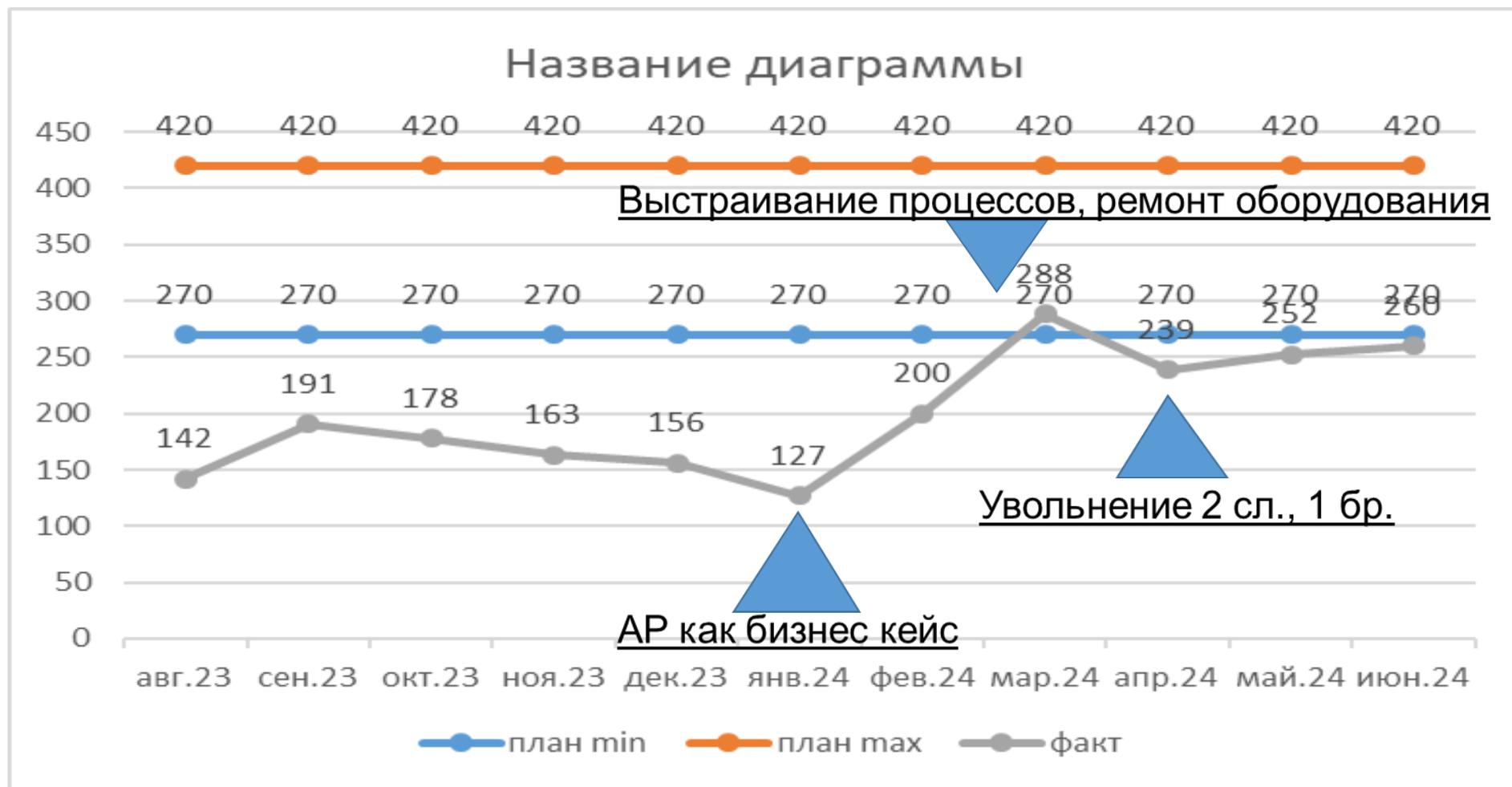
## • ДО



## • ПОСЛЕ



## ЭТАП КОНТРОЛЬ



## Предложения для реализации в компании при реализации аналогичных инвестиционных проектов в будущем

- **Обновление регламента управления проектами** и проведение обучения на основании **ГОСТ Р ИСО 21500-2014**. Разработка и внедрение общекорпоративной методологии управления проектами по принципу **«Stage-Gate»**.
- **Внедрение четкой системы артефактов и мероприятий для оценки готовности проекта перейти к следующему этапу.**
- Создание и **организация работы управляющего комитета** по проектам строительства.
- Формирование чек-листа мероприятий и **карты рисков** при вынесении проекта строительства на инвестиционном комитете
- **Организация и утверждение рабочей группы проекта и руководителя проекта на инвестиционном комитете.**





Спасибо за  
ВНИМАНИЕ