

## ОТЧЕТНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ

### АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:

“РАЗРАБОТКА ОПЕРАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА  
КОММЕРЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА  
КОМПЕТЕНЦИЙ)”

#### Авторы:

Нуштин Сергей Николаевич- Руководитель проекта

Сильванович Владислав Николаевич- Руководитель проекта

**Региональный центр компетенций (РЦК) – структурное подразделение государственного автономного учреждения Самарской области Фонд «Региональный центр развития предпринимательства Самарской области»**



**Основное направление деятельности РЦК – оптимизация производственных и офисных процессов предприятий и организаций Самарской области**

**О НАС**

В настоящий момент перед РЦК стоят две взаимосвязанные задачи:

- реализация мероприятий по повышению эффективности работы РЦК по направлению исполнения государственного задания, в рамках Национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости»
- серьезное повышение коммерческой выручки РЦК от оказания собственных услуг с поэтапным переходом на самофинансирование текущих расходов к 2022г

Цели, которых необходимо добиться до 2022 г. следующие:

- повышение производительности труда сотрудников РЦК не менее чем на 50%;
- выручка от приносящей доход деятельности – не менее 34 850 437 руб. ежегодно.



## Инструменты Стратегического анализа:

- PEST-анализ
- 5 сил Портера
- SWOT анализ
- Матрица Ансоффа



Товар \ Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЦК

1. Оптимизация времени сотрудников РЦК
2. Построение системы эффективного взаимодействия сотрудников РЦК
3. Организация системы планирования работы сотрудников РЦК
4. Выявление потребности рынка в новых услуг
5. Изучение мировых практик и создание новых услуг.

**Разработка проекта по расширению  
спектра услуг при переходе на  
коммерческую деятельность**



# Инструменты Бережливого производства используемые в работе экспертами РЦК

- 5С
- Картирование
- Производственный анализ
- SMED- быстрая переналадка
- OEE – к-т эффективности оборудования
- Стандартизированная работа
- Поток единичных изделий
- Дерево целей

## Основные показатели улучшений:

- Снижение НЗП
- Уменьшение ВПП
- Увеличение выработки



**было**



**стало**



**было**



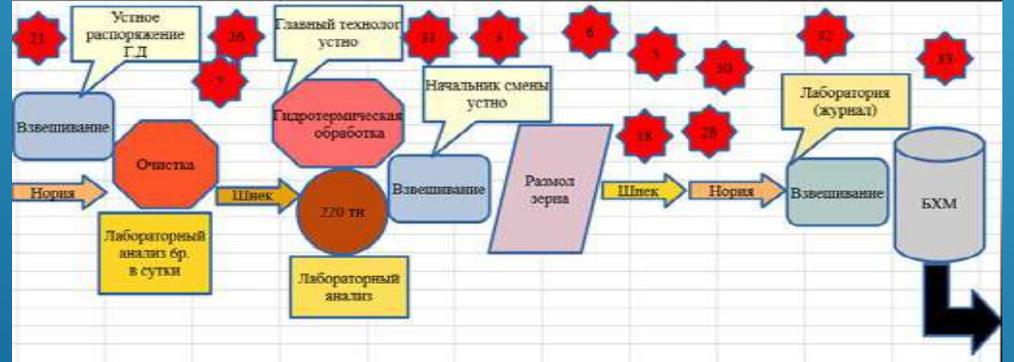
**стало**



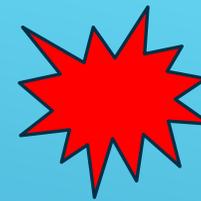
Бланк производственного анализа

Продукт: *шарик № 18*      Производительность: *110 шт/ч*  
 Оборудование: *ШВП РЦК*      Числовой код продукта: *108-002-0*  
 Исполнитель: *Смирнов И.И.*      Дата: *26.03.17*      Смена: *1*

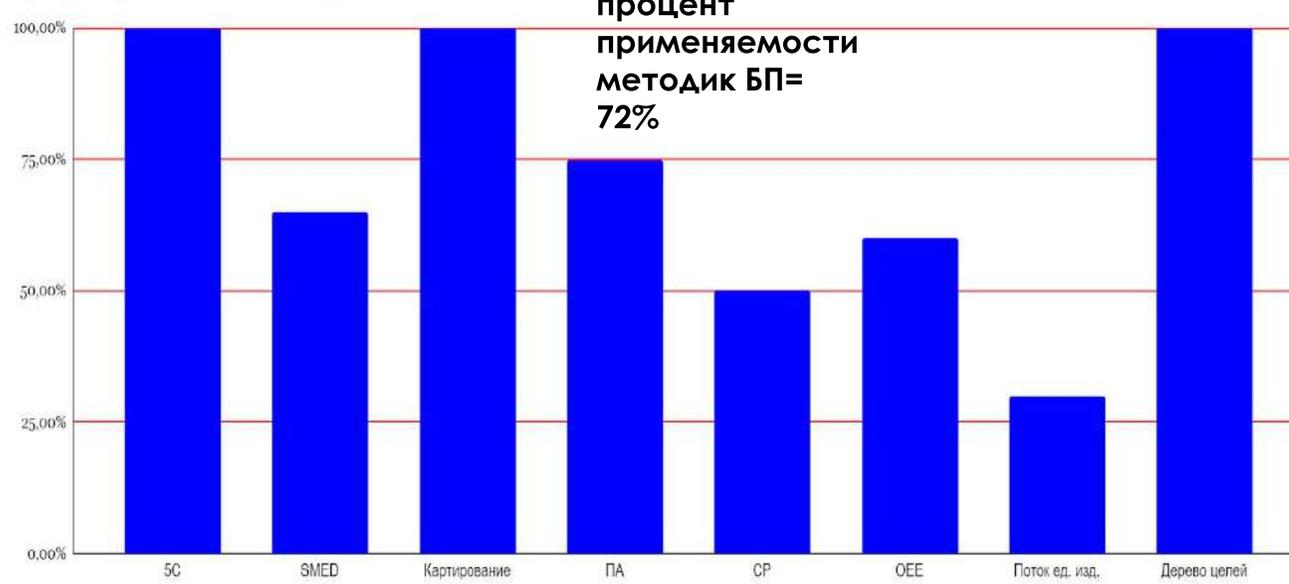
Время, час	Плн. шт.	Факт. шт.	Отклонение, шт. (+,-)	Причина	Мероприятия (используемые действия)
7:00 - 8:00	110	110	-00	<i>откл. 20. шарик</i>	
8:00 - 9:00	110	110	0		
9:00 - 10:00	110	110	0		
10:00 - 11:00	110	110	0	<i>выполнены втулки</i>	<i>Фот. запись на втулки</i>
11:00 - 12:00	110	110	0	<i>составлены браки</i>	
12:00 - 13:00	110	110	0		
13:00 - 14:00	110	110	0		
14:00 - 15:00	-	-	-		
15:00 - 15:30	-	-	-		
Итого:	1120	1120	0		



**ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ**



Процент применяемости методик



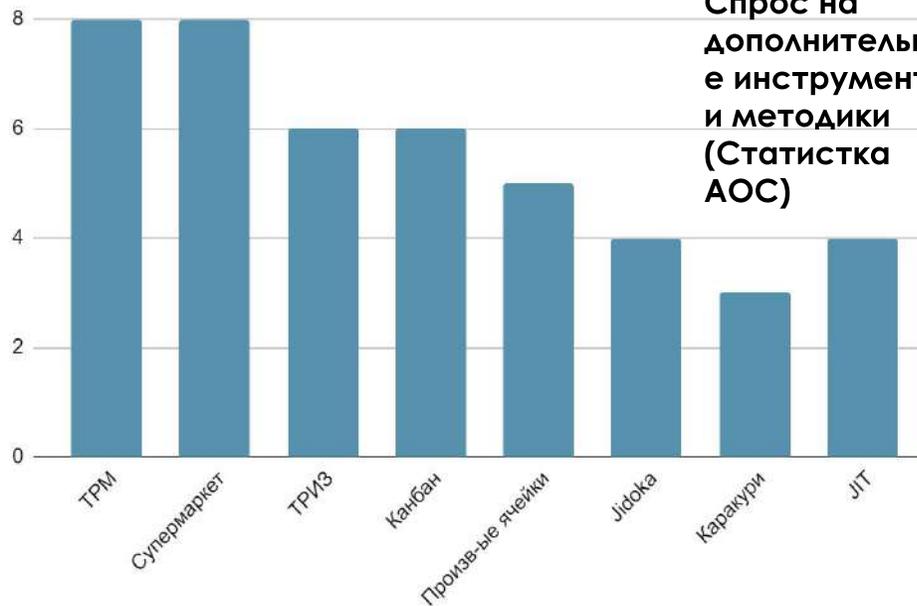
## Матрица компетенций сотрудников РЦК

ФИО	Должность	Проведение Фабрики процессов	Проведение вебинаров	Построение дерева целей	Руководство командой проект
Сотрудник 1	РП	Необходима сертификация	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 2	РП	Готов проводить самостоятельно	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 3	РП	Готов проводить самостоятельно	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 4	РП	Готов проводить самостоятельно	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 5	РП	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 6	РП	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 7	РП	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 8	РП	Необходима сертификация	Необходима сертификация	Готов проводить самостоятельно после обучения	Готов проводить самостоятельно
Сотрудник 9	Зам руководителя	Готов проводить самостоятельно	Готов проводить самостоятельно	Готов проводить самостоятельно после обучения	
Сотрудник 10	Руководитель РЦК	-	-	Готов проводить самостоятельно	

■ - Готов проводить самостоятельно  
■ - Готов проводить самостоятельно после обучения  
■ - Необходима сертификация



**ПРОБЛЕМЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ СВЯЗАННЫЕ С ВНУТРЕННИМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**



**1209 предприятий и организаций Самарской области входящих в ряд приоритетных отраслей**

- обрабатывающее производство
- сельское хозяйство
- транспорт
- строительство
- ЖКХ



320(26.5%) – подходят под условия вступления в Нацпроект  
444(36.7%)- незаинтересованные в консалтинговых услугах

445(36.8%)- заинтересованы в консалтинговых услугах

**ЭТАП ОХВАТА НОВЫХ РЫНКОВ**



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021												Примечание	
			январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь		
1	Этап развития внутренних компетенций	Зам руководителя РЦК	■	■	■	■	■	■								
1.1	Обучение сотрудников на проведение тренингов	Зам руководителя РЦК	■	■												
1.2	Обучение и сертификация на проведение Фабрики офисных процессов	Зам руководителя РЦК			■	■										
1.3	Обучение проведение вебинаров	Зам руководителя РЦК					■	■								
2	Этап расширения спектра оказываемых услуг	Зам руководителя РЦК	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
2.1	Составление плана самообучения	РП	■													
2.2	Теоретическая подготовка	РП		■		■		■		■						
2.3	Практическая отработка навыков	РП			■		■		■		■	■	■			
3	Этап охвата организаций, не входящих в Нацпроект	Руководитель РЦК	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3.1	Разработка плана коммуникаций с структурами не входящими в Нацпроект	Руководитель РЦК	■	■	■											
3.2	Организация Отдела продаж	Руководитель РЦК	■	■												
3.3	Обучение сотрудников ведению продаж	Руководитель РЦК			■	■	■									

1. По итогам первого полугодия 2021 года РП должны будут пройти обучение и сертифицироваться на проведение тренингов и вебинаров.
2. На протяжении всего года осваивать и применять на практике новые программы и методики
3. В первом полугодии- организация отдела продаж (обучение сотрудников)
4. На протяжении всего года разработка плана коммуникаций с возможными клиентами



$\Xi = \text{РД} / \text{З}$

где РД – результат деятельности, З – затраты

$\text{РД} = 34\,850\,437$  руб.

$\text{З общ} = \text{З реклама} + \text{З гсм} + \text{З \% с продаж} + \text{З премия}$

$\text{З рекламу} = 34\,850\,437 * 30\% = 10\,455\,131$  руб.

$\text{З гсм} = 50\% * 780\,000 = 390\,000$  руб. в год

$\text{З \% с продаж} = 34\,850\,437 * 6\% = 2\,091\,026$  в руб. в год

$\text{З премия} = 34\,850\,437 * 5\% = 1\,742\,500$  руб.

$\text{З общ} = 10\,455\,131 + 390\,000 + 2\,091\,026 + 1\,742\,500 = 15\,458\,657$  руб.

$\Xi = 34\,850\,437 / 15\,458\,657 = 2.25$

\* По статистике в регионах Поволжья подобные проекты имеют коэффициент не более 1,73, поэтому мы можем признать, что данный проект будет высокоэффективным.

- Согласно статистики затраты на рекламу доходят до 30% следовательно затраты РЦК на рекламу будут составлять:  
 $\text{З рекламу} = 34\,850\,437 * 30\% = 10\,455\,131$  руб.
- Выплаты сотрудникам отдела продаж в случае выполнения всех поставленных перед ними задач составит 6%  
 $\text{З \% с продаж} = 34\,850\,437 * 6\% = 2\,091\,026$  в руб в год
- Дополнительная финансовая мотивация для сотрудников, занятых в ком.у слугах, через систему премиальных выплат по результатам работы за год. И направить на эту цель 5% от общей выручки.  
 $\text{З премия} = 34\,850\,437 * 5\% = 1\,742\,500$  руб.
- С увеличением количества предприятий, повысятся расходы на передвижение между ними, что приведет к увеличенному расходу ГСМ  
 $\text{З гсм} = 50\% * 780\,000 = 390\,000$  руб. в год



**РАСЧЕТ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОЕКТА**



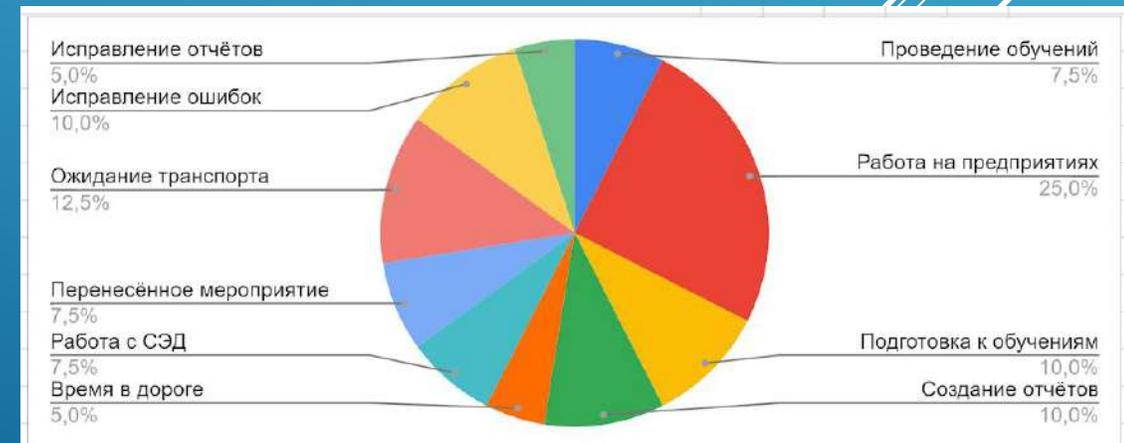
# Повышение эффективности и оптимизация деятельности сотрудников РЦК

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Поставщик услуг в Национальной программе при поддержке администрации Самарской области	1. Менеджмент. Отсутствие системы планирования, не организована работа команды, нет мотивации сотрудников.
2. Практический опыт сотрудников в достижении результата оказываемых услуг	2. Узкий ассортимент услуг.
3. Продвижение при поддержке государства	3. Система сбыта. Клиенты не сегментированы, отсутствует алгоритм продажи услуг.
Возможности	Угрозы
1. Переход рынка на использование услуг внешних экспертов (аутсорсинг, аутстаффинг)	1. Переход рынка на консалтинг на online сопровождение, реализация услуг через внедрение IT-технологий и приложений.
2. Поведение покупателей. Требование покупателей к качеству и высокому результату оказанной услуги	2. Развитие индивидуальных консалтинговых решений у конкурентов
3. Участие в реализации государственных консалтинговых проектов	3. Завершение Национальной программы

# Потери рабочего времени

Действия сотрудников	Рабочее время одного сотрудника, час.					Итого за неделю, час.	Доля от рабочего времени	Доля от рабочего времени по группам
	пн	вт	ср	чт	пт			
Проведение обучений		2		1		3	7,50%	32,50%
Работа на предприятиях	2	1	3	2	2	10	25,00%	
Подготовка к обучением	1	1	2			4	10,00%	32,50%
Создание отчётов	1		1		2	4	10,00%	
Время в дороге		1		1		2	5,00%	
Работа с СЭД				1	2	3	7,50%	
Перенесённое мероприятие		1	1	1		3	7,50%	35,00%
Ожидание транспорта	4			1		5	12,50%	
Исправление ошибок		1	1	1	1	4	10,00%	
Исправление отчётов		1			1	2	5,00%	

Повышение производительности можно произвести, устранив отвлекающие действия, которые достигают до 35% рабочего времени сотрудников и оптимизировав сопутствующие действия (до 16% рабочего времени)



# Решения по оптимизации деятельности сотрудников РЦК



Для оптимизации рабочего времени и повышения эффективности деятельности сотрудников выберем следующие направления

Причина переноса	Процент случаев
Отсутствие транспорта	47%
Отсутствие оборудования	26%
Изменение приоритета от руководства	16%
Замена мероприятия другими сотрудниками РЦК	11%

Действия сотрудников	Инструменты для реализации улучшений
Подготовка к обучением	Стандартизация процесса подготовки
Создание отчётов	Обучение + заблаговременное планирование рабочего дня в общем
Время в дороге	ВКС
Работа с СЭД	Своевременное выявление проблем, коммуникации с компетентными службами
Перенесённое мероприятие	Общий планинг
Ожидание транспорта	График поездок
Исправление ошибок	База лидерских практик
Исправление отчётов	Обучение новым стандартам



# Организация регулярных собраний



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021												
			Январь					Февраль				Март			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Организация регулярных собраний сотрудников РЦК	Руководитель РЦК													
1.1	Разработка концепции собраний РЦК совместно с сотрудниками	Зам руководителя РЦК													
1.2	Тестирование модели собраний по разработанной концепции	Зам руководителя РЦК													
1.3	Внесение изменений, предложенных сотрудниками	Руководитель РЦК													

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 2 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Внедрение общего планинга



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021												
			Январь					Февраль				Март			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	Внедрение в работу общего планинга сотрудников РЦК	Руководитель РЦК													
2.1	Определение целей и структуры совместно с сотрудниками	Зам руководителя РЦК													
2.2	Тестирование нескольких моделей планировщиков	Зам руководителя РЦК													
2.3	Сравнительный анализ от сотрудников по результатам работы в нескольких планировщиках	Зам руководителя РЦК													
2.4	Утверждение сотрудниками регламента работы в общем планинге	Руководитель РЦК													

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 3 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Систематизация планирования поездок



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021											
			Январь					Февраль				Март		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Систематизация планирования поездок на предприятия	Руководитель РЦК												
3.1	Определение целей и структуры совместно с сотрудниками	Зам руководителя РЦК												
3.2	Создание макета планинга совместно с сотрудниками	Зам руководителя РЦК												
3.3	Тестирование и внесение корректировок от сотрудников	Зам руководителя РЦК												

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 2 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Создание базы лидерских практик



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021												
			Январь					Февраль				Март			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
4	Создание базы лидерских практик	Руководитель РЦК													
4.1	Определение целей и структуры совместно с сотрудниками	Зам руководителя РЦК													
4.2	Определение формата базы	Зам руководителя РЦК													
4.3	Формирование регламента совместно с командой	Зам руководителя РЦК													
4.5	Тестирование и внесение поправок от сотрудников	Зам руководителя РЦК													

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 4 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Создание алгоритма обучения сотрудников



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021												
			Январь					Февраль				Март			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5	Обучение команды	Руководитель РЦК													
5.1	Создание индивидуальных планов развития для каждого сотрудника	Руководитель РЦК													
5.2	Определение моделей посттренингового сопровождения	Зам руководителя РЦК													
5.3	Создание алгоритма тестирования остаточных знаний	Зам руководителя РЦК													

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 2 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Устранение проблем IT



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021											
			Январь					Февраль				Март		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Устранение проблем, связанных с внешними сервисами	Руководитель ИТЦ												
6.1	Определение проблем сотрудников на собрании	Руководитель ИТЦ												
6.2	Передача собранной информации о проблемах компетентным специалистам	Зам руководителя ИТЦ												
6.3	Контроль устранения проблем	Зам руководителя ИТЦ												

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 3 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Создание алгоритма подготовки к мероприятиям



№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021													
			Январь					Февраль				Март				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
7	Создание алгоритма подготовки к мероприятиям	Руководитель РЦК														
7.1	Определение перечня мероприятий, требующих алгоритма, совместно с сотрудниками	Руководитель РЦК														
7.2	Создание алгоритма подготовки и чек-листов	Зам руководителя РЦК														
7.3	Тестирование алгоритма на разных мероприятиях разными сотрудниками	Зам руководителя РЦК														
7.4	Сбор обратной связи от сотрудников на собрании	Руководитель РЦК														
7.5	Внесены корректировок в созданный алгоритм	Зам руководителя РЦК														

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 4 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

№	Мероприятие	Отв. за мероприятие	2021														
			Январь					Февраль				Март					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
8	Создание системы проведения ВКС	Руководитель РЦК															
8.1	Определение мероприятий для ВКС	Зам руководителя РЦК															
8.2	Создание сценариев	Зам руководителя РЦК															
8.3	Тестирование мероприятий по ВКС	Зам руководителя РЦК															
8.4	Внесение корректировок по обратной связи от предприятий	Зам руководителя РЦК															

Соблюдение сроков реализации этого этапа позволит сэкономить 2 часа рабочего времени каждого сотрудника в неделю.

# Устранение потерь рабочего времени



<i>Действия сотрудников</i>	Итого за неделю, час.	Доля от рабочего времени	Доля от рабочего времени по группам	Запланировано недель на разработку инструментов для реализации этапа от начала года	Экономия времени одного сотрудника за 2021 год, час
Проведение обучений	3	7,50%	32,50%		
Работа на предприятиях	10	25,00%			
Подготовка к обучением	4	10,00%	32,50%	12	164
Создание отчётов	4	10,00%		12	164
Время в дороге	2	5,00%		12	82
Работа с СЭД	3	7,50%		5	144
Перенесённое мероприятие	3	7,50%	35,00%	6	141
Ожидание транспорта	5	12,50%		8	225
Исправление ошибок	4	10,00%		9	176
Исправление отчётов	2	5,00%		10	86

Исходя из того, что рабочий день сотрудника РЦК составляет 8 часов при сорокачасовой рабочей недели, общая экономия рабочего времени составит 1 182 часа или 147 полных рабочих дней в 2021 году.

## Устранение финансовых потерь в год реализации

<i>Действия сотрудников</i>	Итого за неделю, час.	Доля от рабочего времени	Доля от рабочего времени по группам	Экономия бюджета на одного сотрудника за 2021 год, руб
Проведение обучений	3	7,50%	32,50%	
Работа на предприятиях	10	25,00%		
Подготовка к обучением	4	10,00%	32,50%	69 858
Создание отчётов	4	10,00%		69 858
Время в дороге	2	5,00%		34 929
Работа с СЭД	3	7,50%		61 339
Перенесённое мероприятие	3	7,50%	35,00%	60 061
Ожидание транспорта	5	12,50%		95 842
Исправление ошибок	4	10,00%		74 970
Исправление отчётов	2	5,00%		36 633

Финансовая экономия при внедрении предложенных инструментов на одного сотрудника в 2021 году составляет 503 489 рублей, финансовая экономия на коллектив из восьми подобных сотрудников в 2021 составит 4 027 910 рублей.

## Устранение финансовых потерь в последующие года

<i>Действия сотрудников</i>	Итого за неделю, час.	Доля от рабочего времени	Доля от рабочего времени по группам	Экономия бюджета на одного сотрудника в последующих годах, руб
Проведение обучений	3	7,50%	32,50%	
Работа на предприятиях	10	25,00%		
Подготовка к обучением	4	10,00%	32,50%	90 304
Создание отчётов	4	10,00%		90 304
Время в дороге	2	5,00%		45 152
Работа с СЭД	3	7,50%		67 728
Перенесённое мероприятие	3	7,50%	35,00%	67 728
Ожидание транспорта	5	12,50%		112 880
Исправление ошибок	4	10,00%		90 304
Исправление отчётов	2	5,00%		45 152

Итоговая экономия за каждый год после внедрения предложенного проекта составит 4 876 429 рублей для организации РЦК Самарской области.

## Заключение



На основании вышеприведенного исследования и анализа действующей системы менеджмента РЦК можно сделать вывод об основных проблемах и барьерах, которые в настоящий момент не позволяют достичь установленных целей проекта.

Благодаря реализации предложенных изменений, организация РЦК Самарской области сможет достичь поставленных перед проектом целей и высвободить время сотрудников для реализации коммерческой деятельности



Спасибо за внимание!

