«УТВЕРЖДЕНО»
Решение Совета директоров
от _____._____ 2021 г.,
протокол № _____

Стратегия роста холдинга «АМКОДОР» на 2021-2023 гг.

Введение
Обращение председателя Совета директоров

Настоящее время – это время глобальных рисков и угроз, гиперскоростей и постоянных изменений, и мы, как никогда, остро осознали, что для того, чтобы оставаться успешными сегодня в бизнесе, необходимо постоянное развитие, прорывные бизнес-модели, эффективные бизнес-процессы и инновационные продукты!

Задача холдинга «АМКОДОР» до 2023 года – выстроить новую модель управления, стать ориентиром для других предприятий евразийского экономического союза по гибкости реагирования на угрозы и возможности внешней среды, результативности управления рисками, эффективности бизнес-процессов. Несмотря на все кризисы, холдинг «АМКОДОР» набирает обороты!

Продолжает формироваться команда управления изменениями из ключевых менеджеров. Изменения коснутся и системы менеджмента, и методов проектирования, и производственной системы, и ценообразования, и корпоративной культуры, и многих других аспектов деятельности холдинга. Молодые, амбициозные, в хорошем смысле этого слова, менеджеры встали на путь реинжиниринга бизнес-процессов, управление которыми им доверили, и мы твердо верим в наш успех!

Реагируя на вызовы макроэкономического и политического контекста, холдинг «АМКОДОР» наращивает динамику своих инноваций, создавая специальные и сельскохозяйственные машины, не имеющие аналогов в странах постсоветского пространства. Для повышения конкурентоспособности создаваемых продуктов в 2020 году на базе холдинга был создан научно-технический центр, в состав которого вошли конструкторские бюро по различным направлениям, опытно-экспериментальный завод, исследовательский центр испытаний и доводки машин, научно-инженерная школа гидромеханических и гидрообъемных трансмиссий. Целью деятельности научно-технического центра является улучшение на системной основе технических и эксплуатационных характеристик создаваемых продуктов, совершенствование потребительских свойств специальных машин, расширение их модельного ряда. Всё более значимыми в бизнесе холдинга «АМКОДОР» становятся направления лесных и сельскохозяйственных машин, которые будут способствовать повышению устойчивости бизнес-модели и увеличению доходности холдинга.

Сегодня мы видим все основания для движения вперед по выбранным направлениям бизнеса и хотим, чтобы каждый работник холдинга «АМКОДОР» понимал, что он, как часть большого механизма, очень ценен. Ведь только команда единомышленников способна достигать поставленных целей.

Мы осознаем свои слабые стороны и знаем, как с ними справиться! Мы изучаем своих конкурентов и понимаем, как с ними соперничать! Мы определяем свои возможности и видим, как ими воспользоваться! И доказательство этому – представленная Стратегия роста!

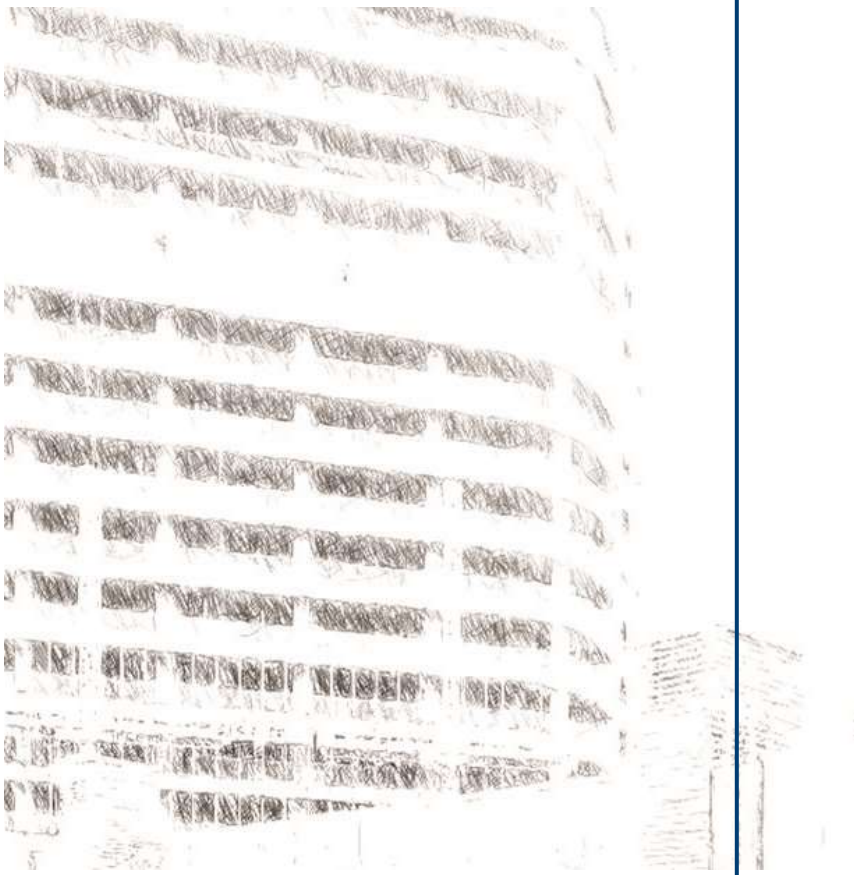
С уважением и уверенностью в успехе,
Председатель Совета директоров ОАО «АМКОДОР» - управляющая компания холдинга» *А.В.Шакутин*

Миссия:

Создавать конкурентоспособные продукты, предоставлять надежные комплексные решения, повышающие эффективность труда и качество жизни

Видение:

Стать образцовым поставщиком для потребителей, привлекательным активом для инвесторов и престижным местом работы для сотрудников



ПОЛИТИКИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ РОСТА:

Политика в области корпоративной культуры

Политика в области менеджмента качества

Научно-техническая Политика

Инвестиционная Политика

Ценовая Политика

Маркетинговая Политика

Политика в области закупок

Финансово-экономическая Политика

Сервисная Политика

Кадровая Политика

Политика в области мотивации

Молодежная Политика

Политика по безопасности

Программа развития «3Р+3С» до 2023 года

Стагнация в экономике

Политическая нестабильность

Усиление конкуренции

Ослабление белорусского рубля

Программа развития «3Р+3С»

Р развитие компетентности персонала

Р реинжиниринг бизнес-процессов

Р реконструкция и модернизация заводов

+

С снижение себестоимости

С совершенствование качества продукции

С стандартизация работы товаропроводящей сети

Нам доверяют, потому что у специальных и сельскохозяйственных машин «АМКОДОР»:

- ✓ Высокая производительность
- ✓ Оптимальное соотношение качества и цены
- ✓ Многофункциональность и универсальность
- ✓ Простота в эксплуатации и обслуживании
- ✓ Максимальная степень унификации деталей, узлов, агрегатов
- ✓ Высокая ремонтопригодность
- ✓ Низкая стоимость владения
- ✓ Приближенное к потребителю сервисное обслуживание
- ✓ Гарантированное обеспечение оригинальными запасными частями

Основной производственный комплекс холдинга «АМКОДОР» включает:

- ✓ Специализированные заводы по производству:
  - строительных машин;
  - лесных машин;
  - сельскохозяйственных машин;
  - коммунальных машин;
  - бытовой и медицинской техники
- ✓ Заводы по производству компонентов:
  - механических, гидромеханических коробок переменных передач, гидротрансформаторов;
  - ведущих мостов: управляемых, неуправляемых, тандемных;
  - кабин специальных и сельскохозяйственных машин;
  - гидравлических узлов и машин;
  - электрооборудования, электроники для мобильных машин;
  - резинотехнических и полимерных изделий;
  - элементов экстерьера и интерьера

✓ Заводы холдинга «АМКОДОР» оснащены современным высокопроизводительным оборудованием для качественного выполнения технологических процессов:

- лазерного и газоплазменного раскроя металлопроката, ковки, штамповки, литья, химико-термической обработки, механической обработки, сварки, сборки, производства изделий из пластмасс и резинотехнических изделий, нанесения гальванических покрытий и лакокрасочных материалов, пр.

✓ Холдинг «АМКОДОР» располагает:

- научно-техническим центром, развивающим компетенции в области создания специальных и сельскохозяйственных машин, узлов и агрегатов;
- опытно-экспериментальным заводом;
- исследовательским центром испытаний и доводки машин, аккредитованным на соответствие требованиям СТБ ISO / IEC 17025 (аттестат аккредитации BY/112.2.00.92)

Введение
Корпоративные ценности

Корпоративные ценности – это набор нравственных и деловых принципов, которые разделяют сотрудники «АМКОДОР»

Лидерство и системный менеджмент

Командный подход в решении задач

Профессионализм на всех уровнях компетенций

Постоянное обучение

Вовлекающий стиль управления

Риск-ориентированное мышление

Постоянное совершенствование

Предвосхищение ожиданий потребителя

Преданность общему делу

Инновационные решения

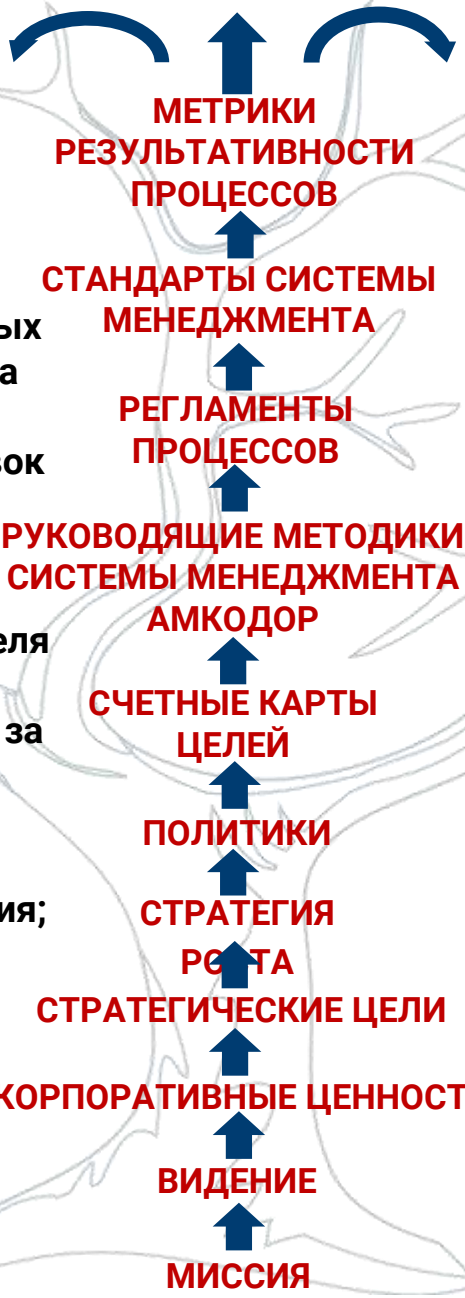
Креативность и новаторство

Этика и справедливость

Дерево целей

ВНЕШНИЕ ЦЕЛИ:

- ✓ лидер на рынке специальной и сельскохозяйственной техники Республики Беларусь;
- ✓ расширение доли присутствия на рынке Российской Федерации;
- ✓ вывод новых моделей специальных и сельскохозяйственных машин на целевые рынки;
- ✓ расширение рынков сбыта поставок специальных и сельскохозяйственных машин в развивающиеся страны;
- ✓ повышение лояльности потребителя к бренду;
- ✓ развитие сборочных производств за рубежом;
- ✓ сокращение сроков устранения отказов;
- ✓ повышение качества обслуживания;
- ✓ увеличение доли закупок комплектующих у производителей/официальных представителей



ВНУТРЕННИЕ ЦЕЛИ:

- ✓ профессиональное формирование команды квалифицированных специалистов, мотивированных на достижение общих целей холдинга «АМКОДОР» и удовлетворение ожиданий потребителей;
- ✓ повышение результативности системы менеджмента холдинга «АМКОДОР» на основе выстраивания бизнес-процессов, их постоянного улучшения через объективное измерение;
- ✓ получение максимального синергетического эффекта от соединения потребностей и ожиданий потребителя с доступными научно-техническими и технологическими ресурсами;
- ✓ управление качеством выпускаемых специальных и сельскохозяйственных машин и элементной базы к ним по показателям, значимым для потребителя;
- ✓ управление себестоимостью специальных и сельскохозяйственных машин и элементной базы к ним на всех этапах жизненного цикла

Архитектура бизнес-процессов

Процессы управления

Перспективное развитие и продвижение
Владелец процесса: заместитель генерального директора по перспективному развитию

Управление целями и рисками холдинга "АМКОДОР"
Владелец процесса: генеральный директор

Управление экономикой и финансами, автоматизация бизнес-процессов
Владелец процесса: Первый заместитель генерального директора - директор по экономике и финансам

Управление корпоративной и правовой работой
Владелец процесса: заместитель генерального директора по правовым вопросам и корпоративному управлению

Основные бизнес-процессы

Управление жизненным циклом продукции дивизиона "Строительные машины"
Владелец процесса: директор дивизиона "Строительные машины"

Управление жизненным циклом продукции дивизиона "Лесные машины"
Владелец процесса: директор дивизиона "Лесные машины"

Управление жизненным циклом продукции дивизиона "Сельскохозяйственные машины"
Владелец процесса: директор дивизиона "Сельскохозяйственные машины"

Управление жизненным циклом продукции дивизиона "Коммунальные машины"
Владелец процесса: директор дивизиона "Коммунальные машины"

Управление жизненным циклом продукции дивизиона "Компоненты"
Владелец процесса: директор дивизиона "Компоненты"

Поддерживающие бизнес-процессы

Управление закупками
Владелец процесса: заместитель генерального директора по коммерческим вопросам

Управление персоналом и его развитие
Владелец процесса: заместитель генерального директора по персоналу и корпоративной культуре

Управление производственной инфраструктурой и промышленной средой
Владелец процесса: заместитель генерального директора-технический директор

Проектирование и разработка продукции
Владелец процесса: директор НТЦ-генеральный конструктор

Управление производством и качеством
Владелец процесса: заместитель генерального директора по производству и качеству

Обеспечение режима и безопасности
Владелец процесса: заместитель генерального директора по безопасности

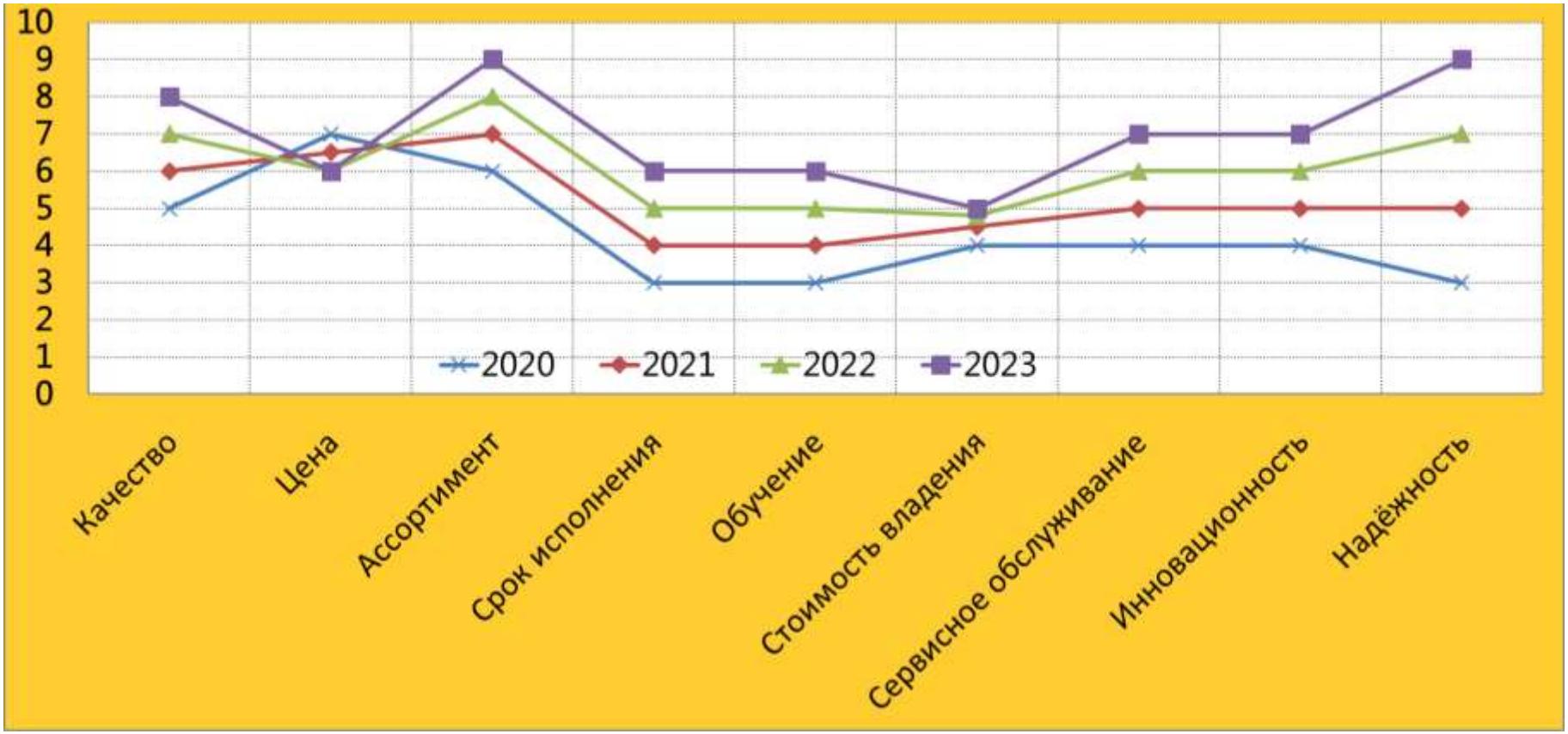
Управление строительной деятельностью
Владелец процесса: заместитель генерального директора по строительству

Бухгалтерский учет и формирование отчетности
Владелец процесса: главный бухгалтер

Рынки и отрасли
Ключевые потребители продукции «АМКОДОР»

Деловая стратегия дивизиона «Строительные машины»

Стратегическая канва потребительских ценностей
Строительные машины



Параметры удовлетворенности потребителя

Экспертные оценки прогнозов удовлетворенности потребителей строительных машин по выбранным параметрам

Погрузчик универсальный W500C

Основные технические характеристики

Номинальная грузоподъемность, кг	5000
Номинальная вместимость ковша, $м^3$	3,0
Двигатель	Д-260.9S2
Номинальная мощность двигателя, л.с.	180

Погрузчик универсальный W400C/W300C

Номинальная грузоподъемность, кг	4000
Номинальная вместимость ковша, $м^3$	2.3
Двигатель	Д-260.1S2 (ММЗ)
Номинальная мощность двигателя, л.с.	158

Погрузчик универсальный W200C

Основные технические характеристики

Номинальная грузоподъемность, кг	2000
Номинальная вместимость ковша, $м^3$	1.1
Двигатель	Д-245.43S2 (ММЗ)
Номинальная мощность двигателя, л.с.	84

Автогрейдер G160

Отвал грейдерный	
Длина, мм	3660
Высота, мм	625
Боковой вылет, мм	550
Высота подъема, мм	400
Глубина резания, мм	500
Отвал (передний) (опция)	
Ширина, мм	2500
Высота, мм	850
Подъем отвала, мм	430
Глубина резания, мм	120
Двигатель	Д-260.9S2
Номинальная мощность двигателя, л.с.	180

Бульдозер гусеничный DC200

Основные технические характеристики

Скорость движения, км/час:	0 -11
Максимальное тяговое усилие, кН	250
Удельное давление гусениц на грунт, кПа	55
Дорожный просвет с погруженными грунтозацепами, мм	406
Тип отвала:	
6-позиционный гидроповоротный с гидроперекосом	полусферический отвал
Двигатель	TCD 2012 L06 2V
Мощность брутто , SAE J1995, л.с.	173
Ширина отвала, мм	3220-3300
Высота отвала, мм	1200-1240

Экскаватор гусеничный XC230LC

Техническая производительность, куб.м/ч	180
Номинальная грузоподъемность, т	3,3
Вместимость ковша, куб.м: геометрическая номинальная	0,91 1
Двигатель	ММЗ Д-260.9S2
Номинальная мощность двигателя, кВт	132

Грейдер AMKODOR G200

Основные технические характеристики

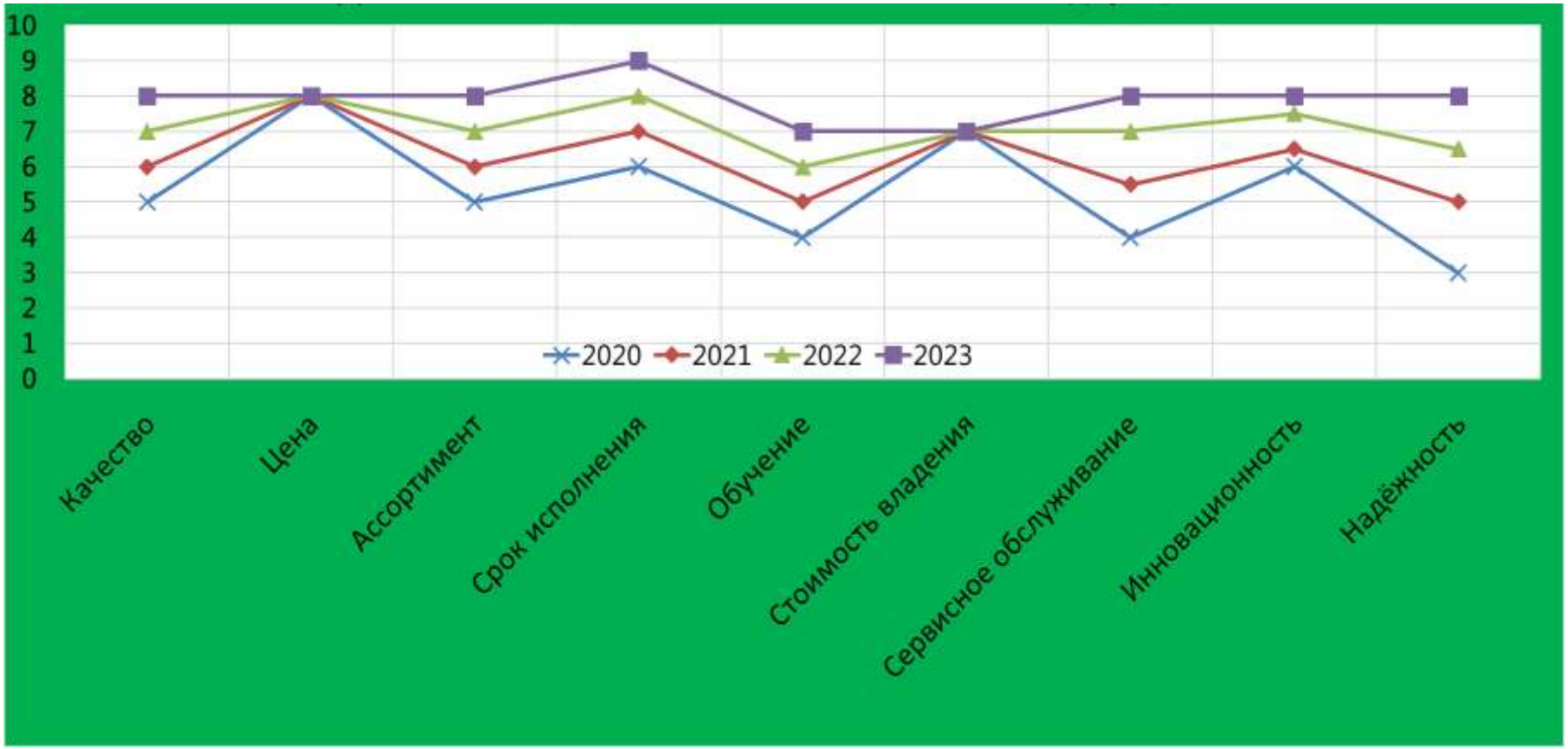
Масса эксплуатационная, кг	18000
Мощность двигателя, кВт	180
Колесная формула	1x3x3
Отвал грейдерный	
Длина, мм	4280
Высота, мм	700
Боковой сдвиг, мм	700
Дорожный просвет, мм	450
Глубина резания, мм	700
Угол профилирования откоса, град	90
Отвал бульдозерный	
Длина, мм	2500
Высота, мм	930
Дорожный просвет, мм	450
Глубина резания, мм	150

Каток AMKODOR RT160A/AMKODOR RT140A

Модель	AMKODOR RT160A	AMKODOR RT140A
	шарнирно-сочленный	
Масса эксплуатационная, кг	16000	13500
Мощность двигателя, кВт	101	
Рабочая ширина вальца, мм	2150	
Диаметр вальца, мм	1400	

Деловая стратегия дивизиона «Лесные машины»

Стратегическая канва потребительских ценностей
Лесные машины



Параметры удовлетворенности потребителя

Экспертные оценки прогнозов удовлетворенности потребителей лесных машин по выбранным параметрам

Форвардер FF1461

Основные технические характеристики	
Номинальная грузоподъемность, кг	14000
Площадь грузового отсека, м^2	4,8-6,3
Длина грузового отсека, м^2	5
Манипулятор:	Kesla 14FT
вылет стрелы манипулятора, м	8,5/10,4
подъемный момент манипулятора, кНм	140
поворотный момент манипулятора, кНм	48
Двигатель	ЯМЗ
Номинальная мощность двигателя, л.с.	312
Колесная формула	6х6

Форвардер FF1681

Номинальная грузоподъемность, кг	16000
Площадь грузового отсека, м^2	4,8-6,3
Длина грузового отсека, м^2	5
Манипулятор:	Kesla 14FT
вылет стрелы манипулятора, м	8,5/10,4
подъемный момент манипулятора, кНм	140
поворотный момент манипулятора, кНм	48
Двигатель	ЯМЗ
Номинальная мощность двигателя, л.с.	312
Колесная формула	8х8

Харвестер FH3061

Основные технические характеристики

Манипулятор:	Kesla
вылет стрелы манипулятора, м	10,2
подъемный момент манипулятора, кНм	250
поворотный момент манипулятора, кНМ	70
Максимальный диаметр спиливаемого дерева, мм	780
Двигатель	ЯМЗ
Номинальная мощность двигателя, л.с.	312
Колесная формула	6х6
Тяговое усилие машины, кН	210

Харвестер FH3081

Манипулятор:	Kesla
вылет стрелы манипулятора, м	10,2
подъемный момент манипулятора, кНм	250
поворотный момент манипулятора, кНМ	70
Максимальный диаметр спиливаемого дерева, мм	780
Двигатель	ЯМЗ
Номинальная мощность двигателя, л.с.	312
Колесная формула	8х8
Тяговое усилие машины, кН	210

Шасси лесохозяйственное AMKODOR FV20A1

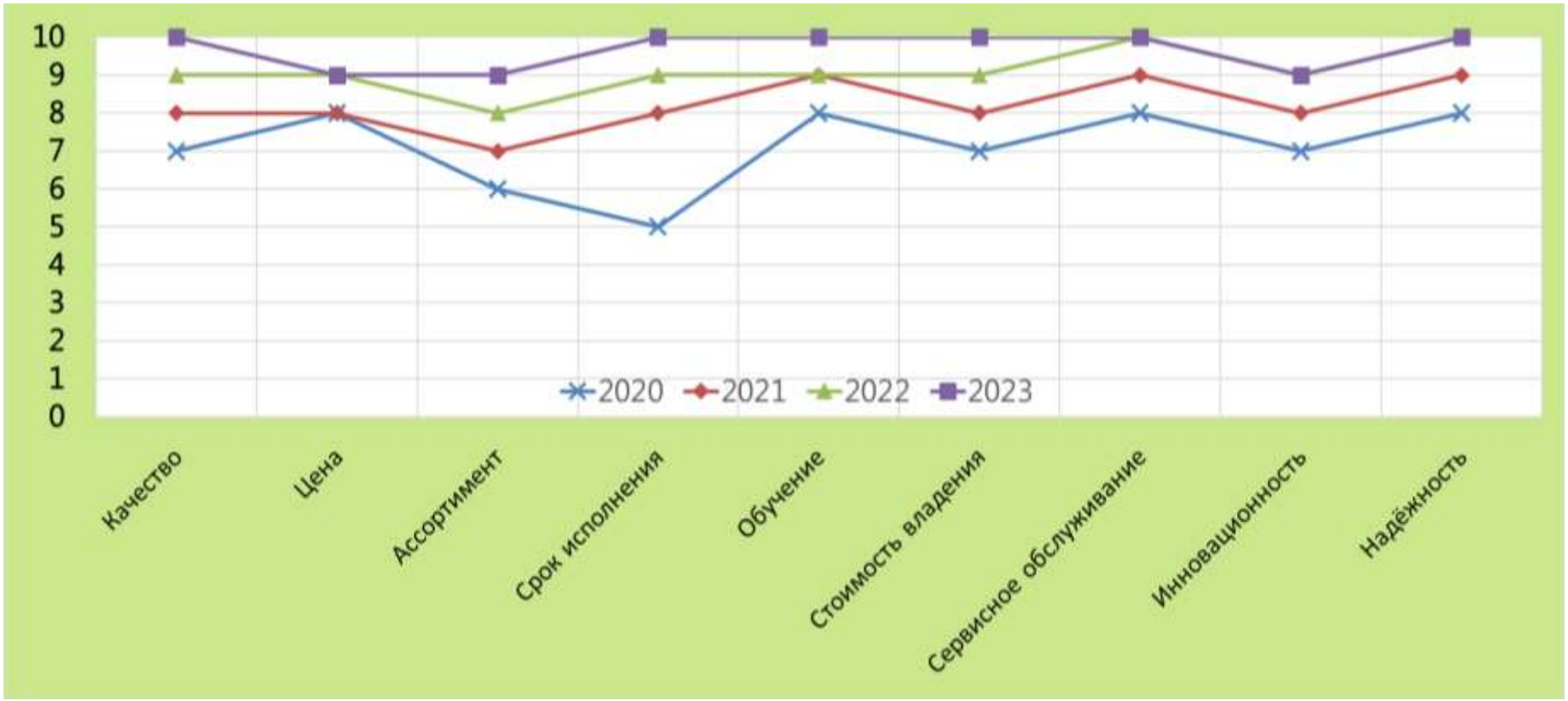
Основные технические характеристики

Номинальное тяговое усилие, кН	120
Модель двигателя	Д-260.4S3A
Номинальная мощность двигателя, кВт (л.с.), не менее	156 (210)
Тип трансмиссии	Гидрообъемная
Габаритные размеры в транспортном положении, мм, не более:	
- длина	6840
- ширина	2490
- высота	3400
Масса эксплуатационная, кг, не более	12000

Лесопогрузчик AMKODOR FL70H

Номинальная грузоподъемность, кг	6800
Номинальная мощность двигателя, кВт, не менее	194
Тип трансмиссии	Гидромеханическая
Максимальная высота разгрузки захвата, мм:	
- при горизонтальном положении лап	4000
- при угле разгрузки 20	3840
- при угле разгрузки 45	3280
Масса эксплуатационная, кг, не более	23000

Деловая стратегия дивизиона «Сельскохозяйственные машины»



Параметры удовлетворенности потребителя

Экспертные оценки прогнозов удовлетворенности потребителей сельскохозяйственных машин по выбранным параметрам

Кормосмеситель-раздатчик В-МИКС 9Н-1Ш

Основные технические характеристики

1 Тип	полуприцепной
2 Грузоподъемность, кг, не менее	3800
3 Объем бункера, м^3, не более	9
4 Эксплуатационная масса, кг, не более	3700
5 Габаритные размеры, мм, не более	
– длина (без карданного вала)	4751
– ширина	2503
– высота	2591
6 Количество смесительных шнеков, шт.	1
7 Расположение смесительных шнеков	вертикальное
8 Сохранность перевозимых кормов, % не менее	99,9

Кормосмеситель-раздатчик В-МИКС 14Н-2Ш

1 Тип	полуприцепной
2 Грузоподъемность, кг, не менее	6000
3 Объем бункера, м^3, не более	14
4 Эксплуатационная масса, кг, не более	6500
5 Габаритные размеры, мм, не более	
– длина (без карданного вала)	6655
– ширина	2500
– высота	2380
6 Количество смесительных шнеков, шт.	2
7 Расположение смесительных шнеков	вертикальное
8 Сохранность перевозимых кормов, % не менее	99,9

Погрузчик универсальный АМКОДОР 308С

Основные технические характеристики

Двигатель	Yanmar
Мощность номинальная	35.3 кВт (47.6 л.с.) при 2600 об/мин
Грузоподъемность, кг	700
Вместимость ковша, м^3	0.36
Длина, мм	4580
Ширина по колесам, мм	1400
Масса эксплуатационная, кг	3084

Разбрасыватель минеральных удобрений АМКОДОР РМУ-10

Тип разбрасывателя	Полуприцепной
Номинальная грузоподъемность, т, не более	10,0
Вместимость бункера, м^3, не более	8,5
Масса конструктивная, кг, не более	3200
Габаритные размеры в транспортном положении, мм, не более	
– длина	6650
– ширина	2550
– высота	3250
Сторона загрузки бункера (при установленном тенте)	Правая
Количество разбрасывающих дисков, шт.	2
Коэффициент надежности технологического процесса, не менее	0,98

Стратегия обновления продукции дивизиона «Сельскохозяйственные машины»

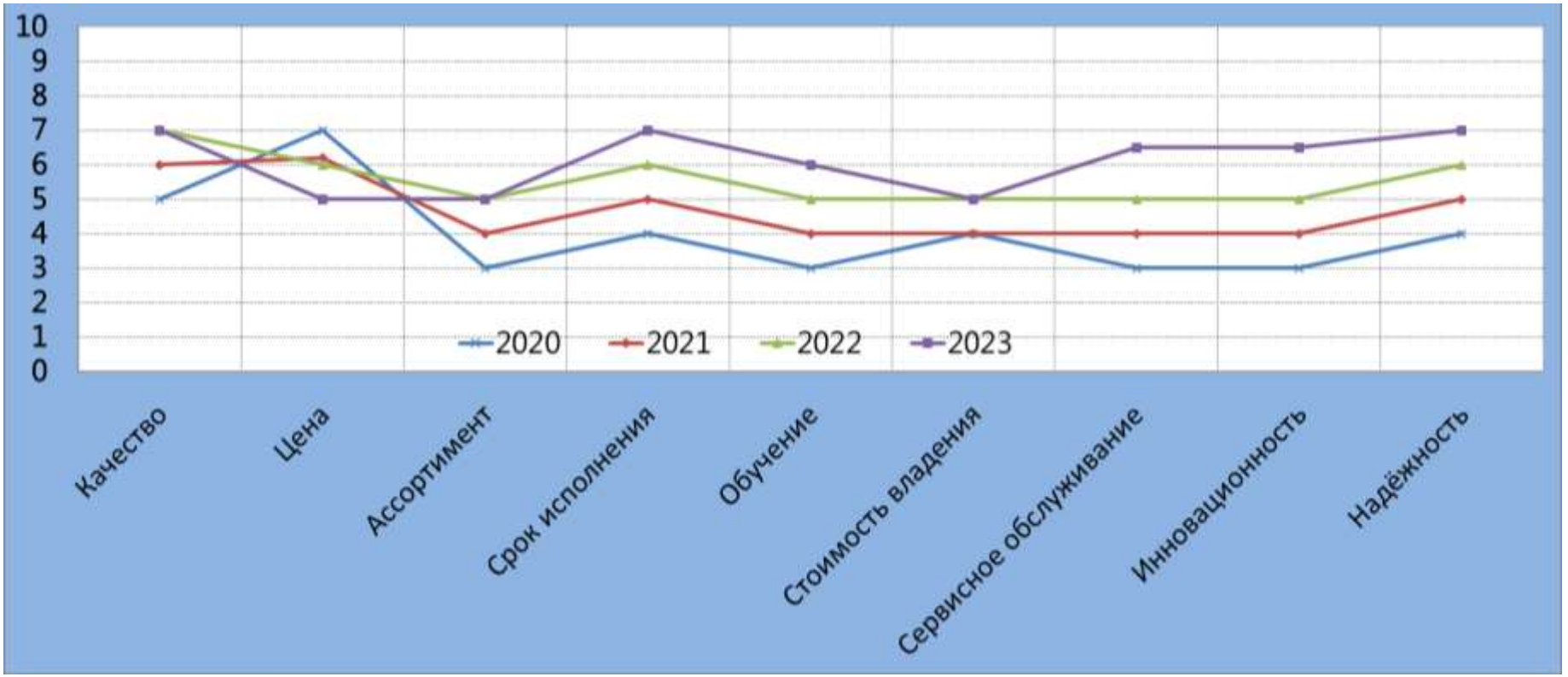
Полуприцеп универсальный ППУ-30

Основные технические характеристики

Грузоподъемность, т	30
Объем кузова, $м^3$	40
Скорость транспортировки, км/ч	25
Длина, мм	11705
Ширина, мм	2550
Ширина колеи, мм	2000±50
Высота, мм	3900
Тип выгрузного устройства	Передняя движущаяся стенка
Количество осей/ из них управляемых	3/2
Тяговый класс трактора	5
Сменное оборудование:	
- Задний борт	Перевозка сыпучих с/х грузов
- Разбрасывающее устройство	10-12
Ширина внесения удобрений, м	5-15
Рабочая скорость, км/ч	
Масса полуприцепа, кг:	
- С задним бортом	11500
- С разбрасывающим устройством	12650

Деловая стратегия дивизиона «Коммунальные машины»

Стратегическая канва потребительских ценностей
Коммунальные машины



Параметры удовлетворенности потребителя

Экспертные оценки прогнозов удовлетворенности потребителей коммунальных машин по выбранным параметрам

Стратегия обновления продукции дивизиона «Коммунальные машины»

Машина погрузочная универсальная AMKODOR WLC12L1

Основные технические характеристики

Модель двигателя	Д-245.S2
Номинальная мощность двигателя, кВт	81
Производительность расчетная, м3/ч	430
Тип трансмиссии	Гидрообъемная
Габаритные размеры в транспортном положении, м:	
- длина	11300
- ширина	2740
- высота	3600

Экскаватор-дреноукладчик AMKODOR XT15CD1

Модель двигателя	Д-245
Номинальная частота вращения двигателя, об/мин	2200
Масса эксплуатационная, кг	14000
Тип привода рабочих органов	Гидравлический
Габаритные размеры в транспортном положении, м:	
- длина	13700
- ширина	2940
- высота	3300

Траншеекопатель AMKODOR XT15CD

Автопогрузчик вилочный AMKODOR LF160

Основные технические характеристики

Модель двигателя	Д-245.S2
Номинальная мощность двигателя, кВт	77 (105л.с.)
Производительность расчетная, м3/ч	430
Тип трансмиссии	Гидрообъемная
Ходовая часть:	
Тип	Гусеничный
Колея гусеничного хода, мм	2100
База гусеничного хода, мм	3210
Ширина башмака гусеницы, мм	600
Дорожный просвет, мм, не менее	425
Давление на грунт, кПа, не более	35

Модель двигателя	YANMAR 3TNV88-DS /3LD-39
Номинальная мощность двигателя, кВт	26.8/26
Номинальная грузоподъемность при расстоянии центра массы номинального груза от спинки вил 500 мм, кг, не более	1600
Номинальная высота подъема, мм	3300
Тип трансмиссии	Гидростатическая
Габаритные размеры в транспортном положении:	
- длина (включая спинку вил)	2280
- ширина	1100
- высота	2230

Автопогрузчик вилочный AMKODOR LF300

Основные технические характеристики

Модель двигателя	YANMAR 4TNE98BQABF
Номинальная мощность двигателя, кВт	43,7
Номинальная грузоподъемность при расстоянии центра массы номинального груза от спинки вил 500 мм, кг, не более	3000
Номинальная высота подъема, мм	3300
Тип трансмиссии	Гидромеханическая
Габаритные размеры в транспортном положении:	
- длина (включая спинку вил)	2660
- ширина	1250
- высота	2250

Автопогрузчик вилочный AMKODOR LF500N

Модель двигателя	Д-245.S2
Номинальная мощность двигателя, кВт	81
Номинальная грузоподъемность при расстоянии центра массы номинального груза от спинки вил 500 мм, кг, не более	5000
Номинальная высота подъема, мм	3300
Тип трансмиссии	Гидромеханическая
Габаритные размеры в транспортном положении:	
- длина (включая спинку вил)	3160
- ширина	1470
- высота	2650

Раздел «Функциональная стратегия»
Базовые направления функциональной стратегии

ПРОДУКТ:

- Создание моделей лесных, строительных и сельскохозяйственных машин адаптированных к технологическим процессам потребителя
- Создание и развитие линейки коммунальных машин с улучшенными экологическими свойствами

МЕНЕДЖМЕНТ:

- Создание и развитие системы менеджмента АМКОДОР
- Регламентация бизнес-процессов, основанная на риск-ориентированном управлении

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА:

- Развитие производственной системы холдинга «АМКОДОР» на принципах, методах и инструментах бережливого производства

БРЕНД «АМКОДОР»:

- Формирование сильного и устойчивого имиджа бренда путем использования современных каналов коммуникаций

ПЕРСОНАЛ:

- Разработка и внедрение системы мотивации персонала, основанной на ключевых показателях его эффективности
- Реализация системы постоянного обучения персонала лучшим практикам

КАЧЕСТВО:

- Развитие системы управления качеством, основанной на поиске причинно следственных связей в целях предотвращения появления несоответствий

ЗАКУПКИ:

- Снижение рисков закупочной деятельности, вызванных санкциями
- Автоматизация процесса закупок от анализа потребности до контроля обеспеченности производства

ПРОДАЖИ И СЕРВИС:

- Развитие практик сегментации рынка
- Автоматизация процессов взаимоотношений с клиентами на основе контроля лидогенерации с дальнейшей кластаризацией лидов
- Повышение качества обслуживания клиентов на основе внедрения корпоративных стандартов и контроля их исполнения
- Внедрение системы компенсационного сервиса на всех рынках присутствия

Стратегия развития системы менеджмента АМКОДОР

Постоянное обучение персонала, разработка стратегических документов по развитию холдинга

- **Программы обучения**
- **Стратегические сессии**
- **Обучающие кейсы**
- **Протоколы по результатам оценки персонала**
- **Архитектура бизнес-процессов**
- **Стратегия роста холдинга:** корпоративная, деловая, функциональная,
- **Политики** по направлениям

Подготовка организационно-методической базы

- **Органиграмма системы менеджмента АМКОДОР**
- **Счетная карта целей холдинга**
- **Руководящие методики** по направлениям деятельности
- **Руководство по системе менеджмента АМКОДОР**
- **Руководство субъекта товаропроводящей сети**
- **Руководство поставщика**

Регламентация и документирование бизнес-процессов (1,2 этапы стандартизации)

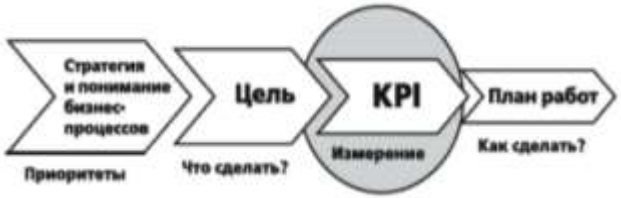
- **Счетные карты бизнес-процессов**
- **Карты рисков бизнес-процессов**
- **Карты улучшений бизнес-процессов**
- **Регламенты** бизнес-процессов **1, 2** уровней
- **Инфраструктура доступа дочерних и зависимых организаций, поставщиков и субъектов товаропроводящей сети к информации**
- **Программы обучения исполнителей регламентам процессов**

Мониторинг бизнес-процессов

- Ежеквартальная карта улучшений и проблем бизнес-процессов 1, 2 уровня
- Отчеты по результатам анализа карт улучшений и проблем бизнес-процессов 1, 2 уровня
- Ежемесячные карты оценки взаимодействия бизнес-процессов 1, 2 уровня
- Отчет по результатам анализа взаимодействия бизнес-процессов 1, 2 уровня
- Ежеквартальные отчеты по мониторингу бизнес-процессов 1, 2 уровня

Мотивация персонала на эффективную реализацию бизнес-процессов и достижение целей

- Профили должности с указанием типа мотивации
- Документированная система мотивации персонала, направленная на реализацию Стратегии роста холдинга
- Система ключевых показателей эффективности для владельцев процессов 1и 2 –го уровней



Контроль выполнения требований регламентов бизнес-процессов, управление отклонениями

- Годовая программа аудитов бизнес-процессов 1, 2 уровня
- Протоколы несоответствий, аспекты по улучшениям, планы корректирующих действий
- Отчеты по аудитам бизнес-процессов 1, 2 уровня
- Отчеты по верификации устранения несоответствий
- Протоколы ежеквартальных заседаний Совета по качеству
- Проекты улучшений процессов

Анализ результативности системы менеджмента АМКОДОР

- **Комплексный показатель результативности системы менеджмента АМКОДОР**
- **Отчет о результативности системы менеджмента АМКОДОР**
- **Протоколы заседаний Совета по качеству**

Мониторинг и анализ реализации Стратегии роста холдинга

- **Отчет о результатах анализа реализации Стратегии роста холдинга**
- **Решение Совета директоров о разработке/актуализации Стратегии роста холдинга**

Разработка проектов улучшений

- **Приказы о проектах по улучшениям системы менеджмента АМКОДОР**
- **Сертификация системы менеджмента качества третьей стороной**

Разработка руководящих методик и организационно-методического руководства дивизионами холдинга АМКОДОР

1 уровень

ОАО «АМКОДОР» - управляющая компания холдинга»

Совет директоров
Генеральный директор
Совет по качеству
Центр развития менеджмента

Миссия, Видение, Бизнес-план
Корпоративная стратегия
Функциональная стратегия (стратегии функциональных блоков)
Архитектура бизнес-процессов
Политики по направлениям
Счетная карта целей на период
Руководящие методики, Руководства,
Регламенты бизнес-процессов **1** уровня

Владельцы процессов 1 уровня: заместители генерального директора, директор НТЦ-генеральный конструктор, главный бухгалтер

2 уровень

Дивизионы холдинга АМКОДОР

Владельцы процессов 2 уровня: директора дивизионов

Деловая стратегия (стратегии бизнес-единиц)
Производственная стратегия
Регламенты бизнес-процессов **2** уровня

Внедрение руководящих методик и организационно-методического руководства дочерних (зависимых) организаций общества

Дочерние (зависимые) организации общества

3 уровень

Регламенты бизнес-процессов **3** уровня
Стандарты системы менеджмента качества

Владельцы процессов 3 уровня: директора дочерних и зависимых организаций общества

Стратегия повышения качества продукции

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

РАЗВИТИЕ ПОСТАВЩИКОВ

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В ПРОИЗВОДСТВЕ

РАЗВИТИЕ МЕТРОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

РАЗВИТИЕ ПОСТАВЩИКОВ

- Разработка Руководства по качеству для поставщиков
- Включение в договора поставок требований, изложенных в Руководстве по качеству для поставщиков
- Устранение поставщиками несоответствий с применением методики 8D
- Снижение рисков поставок несоответствующей продукции за счет согласования с поставщиками протоколов DFMEA
- Развитие и внедрение системы аудита (оценки) поставщиков на основании критериев и требований стандарта IATF 16949
- Применение методики PPAP к опытным образцам и поставщикам с высокой дефектностью
- Анализ дефектности покупных комплектующих и предпринятых мер по исключению несоответствий поставщиками, для принятия решения о его дальнейшем развитии или исключении

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В ПРОИЗВОДСТВЕ

Поиск причин несоответствий и их исключение путем применения методики 8D

Внедрение и развитие инструментов встроенного качества:
- визуализация несоответствий (стенды)
- процесс эскалации (для конкретных операций, видов дефектов, предельное количество дефектов за установленный интервал времени)
- FAI (First Article Inspection) – контроль первого изделия
- «3 НЕ» – Я не принимаю брак, Я не делаю брак, Я не передаю брак
- система Andon – система аудиовизуального оповещения о проблеме
- автономизация – остановка производства в случае возникновения несоответствий

Снижение рисков возникновения несоответствующей продукции путем определения контрольных точек, на которых проводится проверка и принимается решение о переходе на следующий этап производства

Переход от контроля параметров продукции к контролю параметров процесса

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В ПРОИЗВОДСТВЕ

Внедрение методов установления причинно-следственных связей:
- **стратификация**
- **контрольные листы**
- **контрольные карты**
- **диаграмма Исикавы**
- **диаграмма Парето**
- **«5 Почему?»**

Внедрение на предприятиях холдинга «АМКОДОР» системы аудитов процесса производства

Внедрение операционных карт контроля

Обеспечение идентификации и прослеживаемости продукции с применением маршрутных листов

Определение параметров контроля «глазами потребителя»

Анализ результативности контроля качества продукции в производстве

РАЗВИТИЕ МЕТРОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

- **Разработка и внедрение процедуры управления рисками измерительных процессов**
- **Разработка и внедрение метрологической экспертизы конструкторской документации**
- **Разработка и внедрение методики анализа измерительных систем (MSA)**
- **Разработка и внедрение метрологической экспертизы технологической документации**
- **Разработка и внедрение современных методов и средств измерений**

Стратегия развития производственной системы

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

ЦЕЛЬ

РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ХОЛДИНГА «АМКОДОР» НА ПРИНЦИПАХ, МЕТОДАХ И ИНСТРУМЕНТАХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

1. Обучение персонала инструментам бережливого производства;
2. Разработка руководящих методик по развитию производственной системы основанной на принципах бережливого производства;
3. Разработка и внедрение пилотных проектов по бережливому производству;
4. Аудиты производственных систем предприятий холдинга

ИНСТРУМЕНТЫ

1. Визуализация производства (доски визуализации, доски проблем, матрицы персонала);
2. ГЕМБА (решение проблем на месте производства продукции с привлечением всех уровней менеджмента);
3. 5S (1 «S» сортировка – 2 «S» соблюдение порядка – 3 «S» содержание в чистоте – 4 «S» стандартизация – 5 «S» совершенствование рабочих мест);
4. Кайдзен (проекты непрерывных планомерных улучшение);
5. Картирование (карты потока создания ценности - КПСЦ);
6. ТРМ (повышение эффективности технического обслуживания оборудования)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

1 УРОВЕНЬ

ОАО «АМКОДОР»- управляющая компания холдинга»

ОБУЧЕНИЕ	Разработка корпоративных программ обучения персонала. Обучение групп сотрудников предприятий холдинга по разработанным программам
РАЗРАБОТКА РУКОВОДЯЩИХ МЕТОДИК	Разработка руководящих методик по адаптации и внедрению принципов, инструментов, методов бережливого производства на производственных площадках холдинга
МОТИВАЦИЯ	Разработка и внедрение Положения о поощрении персонала за развитие производственной системы
АУДИТ	Проведение LEAN-аудитов на производственных площадках холдинга

2 УРОВЕНЬ

Дивизионы холдинга «АМКОДОР»

РАЗРАБОТКА ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ

- Дивизион «Строительные машины»
- Дивизион «Лесные машины»
- Дивизион «Компоненты»

3 УРОВЕНЬ

Дочерние и зависимые организации холдинга «АМКОДОР»

ВНЕДРЕНИЕ ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ

- Завод «Ударник»
- ЗАО «Амкодор-Пинск»
- ОАО «Амкодор-КЭЗ»
- ОЭЗ
- ПУП «Амкодор-Логойск»
- ОАО «Амкодор-Унимод»
- ЗАО «Амкодор-Уникаб»

ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ

ЭЛЕМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	Дивизион «Строительные машины»									Дивизион «Лесные машины»						Дивизион «Компоненты»					
	Завод «Ударник»			ЗАО «Амкодор-Пинск»			ОАО «Амкодор-КЭЗ»			ОЭЗ			ПУП «Амкодор-Логойск»			ОАО «Амкодор-Унимод»			ЗАО «Амкодор-Уникаб»		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Визуализация производства		●			●			●			●			●			●			●	
ГЕМБА	●			●			●			●			●			●			●		
5S		●			●			●			●			●			●			●	
Кайдзен	●			●			●			●			●			●			●		
Картирование			●			●			●			●			●			●			●
ТРМ			●			●			●			●			●			●			●

В таблице значком указано начало внедрения инструментов производственных систем

Стратегия развития системы управления персоналом

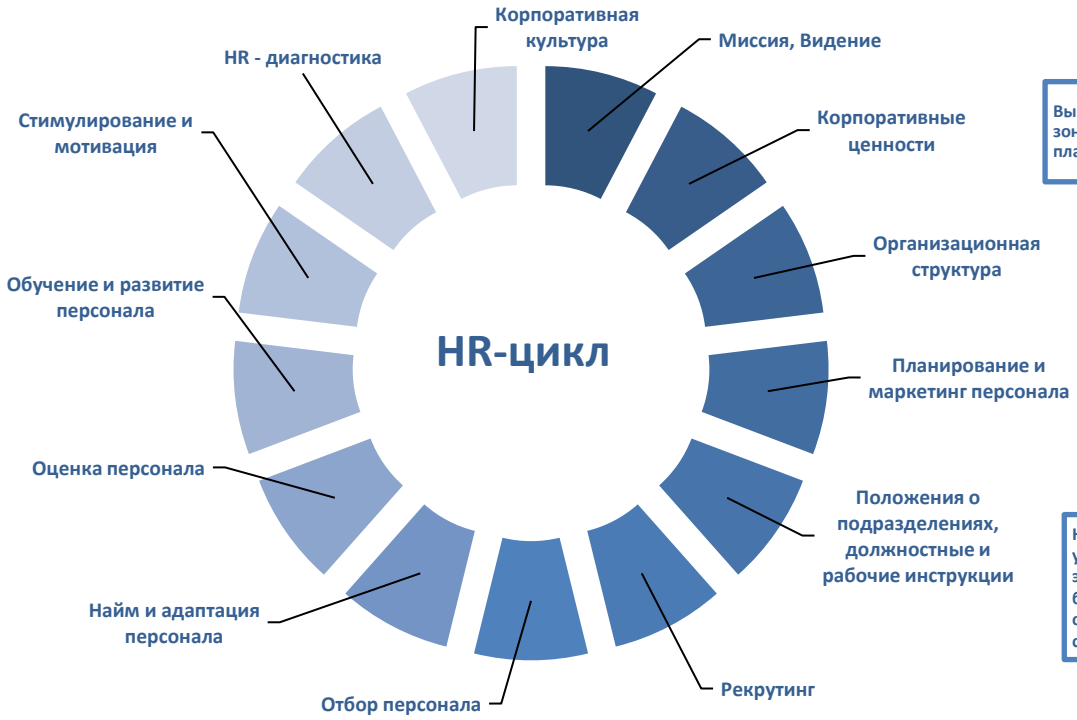
Стратегия развития системы управления персоналом

Стратегия роста холдинга «АМКОДОР»

Стратегия управления персоналом холдинга «АМКОДОР»

Приоритеты развития персонала (программы обучения)

Потребности развития персонала (компетенции)



Цикл P – D – C – A
в системе управления персоналом

Стратегия 2021-2023

Стратегия развития системы управления персоналом

Миссия, видение → **Ценности** → **Стратегические цели** → **Стратегия развития персонала** → **Политики, Руководящие методики, Стандарты**

Направления Стратегии развития персонала холдинга «АМКОДОР»

Планирование, поиск и подбор персонала

- Обеспечение расчета численности персонала
- Разработка профилей должностей персонала
- Поиск эффективных источников привлечения персонала
- Обеспечение высококвалифицированным персоналом
- Взаимодействие с учебными заведениями, отделами трудоустройства
- Анализ рациональности расстановки кадров
- Обеспечение оптимального соотношение ИТР и рабочих
- Заполнение вакансий в срок до 20 дней

Адаптация персонала

- Эффективный онбординг
- Проведение Дней «Нового сотрудника»
- Разработка и внедрение матриц адаптации
- Формирование Welcome Pack для сотрудников
- Тимбилдинг для молодых специалистов

Обучение и развитие, оценка персонала

- Разработка и реализация Комплексного плана обучения и развития персонала
- Развитие ТОП-менеджеров и руководителей высшего звена
- Проведение корпоративных тренингов и фасилитаций
- Актуализация системы «Наставничество» (коучинг, менторинг)
- Формирование резерва и кадровое продвижение сотрудников
- Разработка и внедрение инструментов и методик оценки персонала (OKR, MBO, 360 °, аттестация, интервью по компетенциям, тестирование и др.)

Стимулирование и мотивация персонала

- Управление вознаграждением
- Разработка и внедрение Программ привлечения и удержания персонала
- Управление эффективностью сотрудников и подразделений (KPI)
- Мониторинги удовлетворенности, лояльности, вовлеченности, анализ факторов мотивации персонала
- Разработка и реализация Программы управления талантами
- Управление социальным пакетом
- Внедрение практик обратной связи с руководителем, признание достижений сотрудников

Корпоративная культура

- Управление разработкой, внедрение и реализация Корпоративного кодекса
- Построение эффективной системы коммуникаций
- Организация межгруппового взаимодействия (конференции, собрания, заседания и т.п.)
- Разработка и внедрение стандартов организационного поведения сотрудников
- Организация и проведение корпоративных мероприятий
- Организация санаторно-курортного лечения

Стратегия повышения эффективности системы закупок

Стратегия повышения эффективности системы закупок

Планирование потребности

- ✓ **Внедрение инструментов автоматизации выявления потребностей в материалах и комплектующих:**
  - автоматизированный учет производства на дочерних предприятиях;
  - создание единой (сквозной) системы складского учета всех предприятий
- ✓ **Разработка и контроль нормативов складских запасов**

Оценка и выбор Поставщика

- ✓ **Внедрение многофункционального подхода к выбору поставщиков путем работы межфункциональных групп с последующим согласованием договоров поставки**
- ✓ **Разработка критериев оценки Поставщика, включая каскадирование требований к субпоставщикам, включенным в договоры поставки**
- ✓ **Создание системы прозрачной оценки Поставщиков и участия в ней заинтересованных лиц**

Контроль и анализ процесса

- ✓ **Внедрение систем автоматического контроля обеспеченности производства материалами и комплектующими:**
  - расширение действия базы складского учета на дочерние предприятия;
  - распространение действия программы производственного учета на дочерние предприятия

Стратегия продвижения бренда

Стратегия продвижения бренда

Маркетинговые исследования:	Платформа бренда	Позиционирование бренда	Цели продвижения бренда:	Направления продвижения:	Инструменты продвижения:
• анализ сильных и слабых сторон в позиционировании бренда; • определение главных потребностей целевой аудитории; • исследования по материальной оценке бренда	формирование и суппортинг основных компонентов платформы: • легенды; • философии; • миссии; • видения; • ценностей; • персоналий бренда; • функциональных и эмоциональных преимуществ	• социальная ответственность: мы принимаем участие в социально важных проектах, улучшающих качество жизни как сотрудников, так и общества в целом, защита окружающей среды; • уважение традиций и уверенность в будущем: мы ценим и уважаем традиции, ведь это гарантия устойчивого развития, надежный фундамент для дальнейшего совершенствования; • инновационность и прогрессивность: мы постоянно ведем разработку современного модельного ряда, используем в работе самые передовые методики и технологии; • клиентоориентированность: мы работаем для наших клиентов, для нас важно понимание потребностей каждого клиента и его отношение к нам	• увеличение известности, популярности бренда; • формирование четкого направления продвижения бренда - создание образа надежности; • повышение лояльности целевой аудитории и персонала холдинга; • повышение конкурентоспособности компании; • усиление ценности бренда, как нематериального актива; • увеличение объемов продаж и прибыли	• информирование покупателей о преимуществах товара, повышение узнаваемости, анализ запросов потенциальных потребителей, повышение экспертности и лидерства на рынке (маркетинговое продвижение); • формирование аудиовизуальных образов, эмоциональной привязанности к бренду (креативное продвижение); • выбор механизмов размещения рекламы в СМИ (медиа-продвижение)	• brand book, guideline; • корпоративный сайт; • социальные сети; • наружная реклама; • брендированная рекламная и сувенирная продукция; • статьи в социализированной прессе и других СМИ; • direct-mail; • SMM; • контекстная реклама; • выставки; • event-мероприятия (семинары, презентации, конференции, дни клиента); • личные коммуникации (переговоры, бизнес-встречи); • телемаркетинг

Стратегия развития товаропроводящей сети

Стратегия развития товаропроводящей сети

ЦЕЛИ

- Повышение узнаваемости бренда. Вывод на рынок 20 новых моделей
- Рост объёма продаж продукции на 300 %
- Обеспечение высококачественного сервиса. Устранение отказов в течение 24 часов

ЗАДАЧИ

- Формирование долгосрочных отношений с клиентами. Увеличение количества повторных продаж
- Укрепление позиций холдинга «АМКОДОР» на ключевых рынках. Достижение прогнозных показателей по увеличению доли рынка по погрузчикам: Республика Беларусь – 87% Российская Федерация – 16,7%
- Увеличение зоны покрытия субъектами ТПС с аттестованными сервисными центрами
- Создание интереса к бренду
- Диверсификация рынков сбыта - расширение влияния техники «АМКОДОР» на рынках присутствия, выход на новые рынки сбыта
- Повышение лояльности к продукции холдинга «АМКОДОР»
- Обеспечение ритмичности продаж

Обучение специалистов ТПС

Разработка и внедрение регламентирующих документов по взаимодействию с субъектами ТПС

Автоматизация бизнес-процессов ТПС

Стратегия развития товаропроводящей сети

Повышение узнаваемости бренда. Вывод на рынок 20 новых моделей

Повышение интереса к бренду	• Регулярное экспонирование продукции холдинга на крупнейших национальных и международных площадках и интернет платформах • Применение традиционных инструментов маркетинга в сочетании с нетрадиционными • Соблюдение стандартов фирменного стиля субъектами ТПС
Формирование и укрепление лояльности к продукции холдинга «АМКОДОР»	• Систематическое изучение потребностей и ожиданий клиентов с использованием качественных и количественных методов маркетинговых исследований • Формирование гибких предложений по гарантийному и пост-гарантийному обслуживанию • Использование индивидуального подхода к клиентам путём применения эффективных маркетинговых инструментов продаж • Создание и внедрение алгоритма по информированию покупателей о новостях, специальных предложениях и акциях
Развитие долгосрочных отношений с клиентами. Увеличение количества повторных продаж	• Активное применение методологии личных коммуникаций. Разработка собственных скриптов личных продаж • Проведение event-мероприятий • Использование SMM инструментов • Использование Direct и e-mail маркетинга

Стратегия развития товаропроводящей сети

Рост объёма продаж продукции на 300 %

Укрепление позиций холдинга «АМКОДОР» на ключевых рынках.
Достижение прогнозных показателей по увеличению доли рынка по погрузчикам:
Республика Беларусь – 80%
Российская Федерация – 22%

- **Увеличение объёма продаж основного ассортимента**
- **Вывод на рынок новой продукции: бульдозер DC200, автогрейдер G160, экскаватор XC231LC, харвестер FH3081, харвестер FH3061, телескопический погрузчик T-401-70, каток RT140A, каток RT160A, универсальных погрузчиков нового поколения**
- **Применение комплекса маркетинговых коммуникаций (BTL): мероприятия по стимулированию сбыта, событийный маркетинг, трейд-маркетинг**

Диверсификация рынков сбыта

- **Повышение влияния продукции «АМКОДОР» на рынках присутствия – Казахстан, Узбекистан, Бангладеш, Украина**
- **Локализация производства на перспективных рынках – Египет**
- **Выход на новые рынки сбыта – страны Центральной Африки, Латинской Америки, ЕС, Судан, Монголия, Куба**

Обеспечение ритмичности продаж

- **Снижение сезонных колебаний объёмов продаж путём применения инструменты трейд-маркетинга: скидок, акций, отсрочек платежа**
- **Проведение активных рекламных компаний**
- **Повышение эффективности системы складской и транспортной логистики**

Обеспечение высококачественного сервиса. Устранение отказов в течение 24 часов

Увеличение количества субъектов ТПС с аттестованными сервисными центрами

- Систематическое обучение и повышение квалификации технического персонала субъекта ТПС
- Организация подготовки специалистов потребителя к эффективной и безопасной эксплуатации продукции
- Оперативная поставка запасных частей с использованием сети региональных складов
- Своевременное обеспечение субъектов ТПС технологической, нормативной и эксплуатационно-ремонтной документацией
- Разработка и внедрение систем сбора и передачи информации о состоянии качества продукции АМКОДОР хранения и эксплуатации
- Контроль выполнения сервисными центрами требований, изложенных в инструкциях и регламентах
- Периодические аудиты сервисных центров на выполнение требуемых критериев регламентирующих документов холдинга «АМКОДОР»
- Совершенствование и развитие производственной базы субъектов сервисной сети

Стратегия развития товаропроводящей сети

Повышение узнаваемости бренда.
Вывод на рынок 20 новых моделей

Рост объёма продаж продукции на 300 %

Обеспечение высококачественного сервиса. Устранение отказов в течение 24 часов

Автоматизация бизнес-процессов ТПС	**Внедрение модуля «Продажи» CRM системы** **Внедрение модуля «Сервис» CRM системы**
Обучение специалистов ТПС	**Разработка обучающих программ для менеджеров и сервисных специалистов субъектов ТПС** **Создание обучающей цифровой площадки**
Разработка и внедрение регламентирующих документов по взаимодействию с субъектами ТПС	**Руководство субъектов ТПС** **Положения о работе с собственными субъектами ТПС** **Сервисная политика** **Коммерческая политика** **Дилерские и дистрибьюторские договоры**