

УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров
ПАО Кировский завод «МАЯК»
«28» октября 2020 года
(от «30» октября 2020 года
протокол № б/н)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

ПАО «Кировский завод «МАЯК»

2020

Содержание работы.

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Введение | слайд № 3 |
| 2. Миссия | слайд № 4 |
| 3. Основные этапы стратегического планирования | слайды №№ 5 -35 |
| 3.1. Анализ внешней среды PEST | слайды №№ 5-18 |
| 3.2. Анализ ближнего окружения. Пять сил Портера | слайды №№ 19-23 |
| 3.3. Ключевые факторы успеха | слайды №№ 24-31 |
| 3.4. Анализ внутреннего состояния предприятия. SWOT-анализ | слайды №№ 32-35 |
| 4. Выбор стратегии | слайды №№ 35-47 |
| 5. Разработка стратегии | слайды №№ 48-53 |
| 5.1. Внешние цели предприятия | слайд №51 |
| 5.2. Внутренние цели предприятия | слайд №52 |
| 6. Реализация стратегии | слайды №№ 54-58 |
| 7. Ожидаемые результаты | слайд № 59 |
| 8. Список использованных источников | слайд № 60 |

1. Введение

Свою историю Публичное акционерное общество «Кировский завод «Маяк» отсчитывает с 30 июля 1941 года. Именно эта дата является официальным днем образования завода. Завод № 537 НКВ согласно решения ГКО был организован на базе Зооветинститут и Учительского института иностранных языков. Для обеспечения завода оборудованием и рабочей силой был осуществлен перевод родственного завода из Ворошиловграда.

За заслуги в обеспечении Советской Армии и Военно–морского флота в годы Великой Отечественной войны завод «Маяк» был награжден Орденом Отечественной войны I степени.

За более чем 75-летнюю историю завод прошел путь от производства пулеметных лент и табуляторов, до сложных зенитных управляемых ракет и современного стрелкового оружия.

Сегодня это крупное промышленное предприятие, стабильно выполняющее государственные заказы, осваивающее новые перспективные виды продукции.

Уже на протяжении нескольких лет предприятие выдерживает жесткую конкуренцию за исполнение экспортных заказов на поставку специальной военной продукции, стабильно выходя на международный рынок вооружений.

Настоящий документ разработан для уточнения целей, стратегического видения, определения стратегических приоритетов развития. В ходе разработки стратегии была проведена оценка текущего положения Кировского завода «МАЯК», её слабые и сильные стороны, а также определены ключевые возможности для развития и риски. В соответствии с целью определены стратегические приоритеты развития, были разработаны новая организационная структура, этапы и индикаторы хода реализации стратегии.

2. Миссия:

Обеспечить вооруженные силы Российской Федерации высокотехнологичной и эффективной продукцией!

Стратегические цели:

- Повышение доли выпускаемой продукции на российском рынке;
- Снижение издержек;
- Новые продукты для российского рынка.

Ценности Маяка:

- *Эффективность.*

Мы ищем и находим лучшие варианты решения задач.

- *Ответственность за результат.*

Мы несем ответственность перед заказчиком за результат своей работы и качество своего труда.

- *Единая команда.*

У маяковцев общие цели и работа в команде позволяет достигать наилучших результатов.

- *На шаг впереди.*

Мы стремимся использовать лучшие технологии и использовать знания наших сотрудников. Мы постоянно учимся.

- *Уважение.*

Мы с уважением относимся к нашим заказчикам, партнерам и поставщикам. Достижения прошлого вдохновляют нас на новые победы.

3. Основные этапы стратегического планирования.

3.1. Анализ внешней среды.

ПАО «Кировский завод «МАЯК» является неотъемлемой частью оборонно-промышленного комплекса страны. Предприятие включено в Сводный реестр организаций ОПК Российской Федерации и является единственным поставщиком ряда изделий.

На бизнес предприятия влияют различные **факторы внешней среды**. Анализ их влияния удобно проводить при помощи простого инструмента – **PEST—анализа**.

Факторы «Р» (Political) – это факторы политико-правового окружения. В процессе анализа этих факторов необходимо понять, как в ближайшее время может поменяться законодательство и как это повлияет на работу завода, какова международная обстановка и её влияние на экономику предприятия.

Факторы «Е» (Economic) – это факторы экономического окружения. Необходимо спрогнозировать изменение и степень влияния уровня инфляции, курса валют, безработицы и общей динамики экономического развития. Экономические показатели определяют уровень цен, прибыльность, платежеспособность.

Факторы «С» - (Social) – это факторы социального окружения, включающие в себя такие аспекты, как демографическая ситуация, особенности менталитета, культурные особенности.

Факторы «Т» (Technological) – это факторы технологического окружения. Эти факторы изучаются с целью поиска новых тенденций в технологическом развитии, которые помогут модернизировать оборудование, создать новый продукт, усовершенствовать процесс производства.

(P) POLITICAL - политические факторы во внешней среде:

- ***Выборы губернатора Кировской области.***

В целом влияние данного фактора на предприятие не существенно так как ПАО «Кировский завод «МАЯК» частное предприятие, финансово устойчивое и не имеющее задолженности перед бюджетом. Председатель Совета директоров входит в состав руководства большинства региональных общественных объединений и союзов, ВТПП и Экономического совета при губернаторе. Наша позиция учитывается при формировании программы развития региона.

- * ***Выборы Президента РФ.***

От результатов выборов Президента РФ зависит общее направление в том числе экономического развития государства и конечно же тенденции в развитии предприятий оборонно-промышленного комплекса, расходы на финансирование оборонных мероприятий.

- ***Устойчивость политической власти.***

От политической власти зависят объемы финансирования предприятий оборонно-промышленного комплекса.

- ***Изменения в налоговом, трудовом и антимонопольном законодательстве.***

Как правило изменения в вышеперечисленных сферах сопровождается дополнительными затратами на обучение специалистов, изменение нормативных документов, налоговой базы и т.п. Сопровождается ростом числа проверок.

- ***Изменения в законодательстве, регулирующем деятельность предприятий в сфере ОПК. 275-фз, 44-фз, 223-фз.***

Изменения требуют корректировки нормативных документов, проведения обучения, дополнительных расходов на программное обеспечение и т.д. Изменения касаются и взаимоотношений в рамках кооперации, и в системе финансовых расчетов, и бухгалтерском учете и т.д. Вводится дополнительный контроль со стороны прокуратуры, антимонопольного органа и со стороны банков.

- *тенденции к урегулированию отрасли.*

Рост числа нормативных актов и контролирующих органов;

- *торгово-экономические санкции.*

Ограничение на ввоз импортных комплектующих и материалов. В результате чего качество материалов используемых в производстве снизилось; сроки поставок увеличились значительно; российские предприятия-поставщики не «справляются» с объемами.

- *стремление к протекционизму сферы, наличие госкомпаний и компаний с государственным участием в отрасли.*

Расширение холдингов, например ГК «Ростехнологии», с включением в них все новых и новых предприятий и размещение на них заказов.

Наличие запретов для головных исполнителей, например в Туле, на размещение заказов на иногородних предприятиях.

(E) ECONOMICAL. Речь идет об экономических составляющих PEST-анализа предприятия, в частности:

- *динамика ВВП, темп роста экономики.*

Положительная динамика ВВП и темпов роста экономики ведет к повышению благосостояния, росту бюджетных доходов, а следовательно к выделению дополнительных расходов на оборону. И наоборот.

- *уровень инфляции.*

Согласно коллективного договора ежегодно мы повышаем уровень оплаты труда на величину инфляции. А это увеличение затрат.

- *стабильность рубля.*

Влияет на величину расходов при покупке оборудования и на величину выручки при поставке продукции на экспорт.;

- ***уровень безработицы, размер и условия оплаты труда.***

При высокой безработице для стабильно работающего предприятия появляется возможность привлечь квалифицированных работников за меньшую оплату труда. Размер оплаты труда – это прямые расходы предприятия и его величина напрямую влияет на размер прибыли.

- ***Стоимость энергетических, сырьевых и коммуникационных ресурсов.***

Постоянное повышение ведет к росту накладных расходов, причем такие расходы как тепловая энергия не зависят от объема выпускаемой продукции.;

- ***кредитно-денежная политика в государстве.***

Высокие ставки по кредитным ресурсам для предприятий. При недостаточном финансировании госзаказов мы вынуждены привлекать банковские кредиты. Это создает дополнительные расходы, из прибыли, и сложности с источниками погашения в соответствии с федеральным законодательством в сфере ОПК.

- ***уровень развития банковской отрасли.***

В настоящее время, в связи с особенностями работы предприятий ОПК, имеются проблемы в проведении расчетов с поставщиками по ряду контрактов. В связи с чем предприятия вынуждены искать варианты расчетов, приводящие иногда к удорожанию и организации работы с посредниками.

(S) SOCIAL. Говоря о социально-культурных факторах во внешней среде, следует упомянуть:

- *уровень развития образования.*

Отсутствие системы профессионального образования привела к дефициту рабочих кадров. Специалисты с высшим образованием в немалой части не готовы работать за невысокую зарплату.

- *уровень развития здравоохранения.*

Здоровье работников влияет как на количество отработанного времени, так и на качество продукции. Больной либо плохо работает, либо в связи с его отсутствием нечем заменить.

- *отношении к трудовой деятельности, карьерному росту, отдыху, процессу выхода на пенсию.*

Значительная часть работников нацеливается только на получение высокой заработной платы, не интересуется карьерный рост. А невозможность при достижении пенсионного возраста расстаться с работником ведет к тому, что молодежь не задерживается так как не видит перспективы роста для себя, а часть пенсионеров работает не напрягаясь.

- *темпы прироста населения.*

Недостаток молодого поколения. Повышается средний возраст работников на предприятии (на сегодня 45 лет).

- *уровень миграции и иммиграционных настроений.*

Высококвалифицированные работники уезжают в соседние регионы, в связи с чем имеется дефицит кадров;

- *влияние СМИ.*

Размещение неподтвержденной негативной информации может привести к тому что люди не пойдут работать на конкретное предприятие. И наоборот.

(Т) TECHNOLOGICAL. Это:

- *уровень инноваций в отрасли.*

Производители и потребители в процессе использования устаревшей техники и технологии получают дифференциальный убыток, в результате чего вынуждены сокращать издержки производства на основе инноваций. Предприятия, первые освоившие инновации, имеют возможность снижать издержки производства и, соответственно, стоимость реализуемых товаров, следствием чего является укрепление своих позиций в конкурентной борьбе с субъектами рынка, предлагающими аналогичные товары;

- *развитие технологий.*

Рассматривается и технология производства в целом, и технология по отдельным изделиям и деталям. Влияет на результат и уровень механизации, и уровень автоматизации, и удельный вес машинного времени, и уровень прогрессивных технологий и т.п.

- *затраты на проведение исследований и разработок.*

Отсутствие ресурсов на проведение исследований и разработок ведет к застою в развитии, отсутствию новых изделий, понижению обороноспособности;

- *законодательное урегулирование вопросов по технологическому оснащению в отрасли.*

Необходимо развитие системы ГОСТов, ОСТов и требований к оснащению предприятия, выпускающего продукцию для предприятий ОПК (должно производиться не в гараже, и не на «колениях») и отвечать требованиям заказчика.

- *степень доступа к инновационным технологиям.*

Определяется не только потребностью производства, но и финансовым состоянием предприятия, желанием акционеров.

Определим степень влияния факторов.

Следует оценить, как каждый фактор воздействует на бизнес-процесс. Силу воздействия можно оценить в соответствии со шкалой от 1 до 3:

Цифрой 1 обозначают малый уровень влияния фактора; работа предприятия почти не меняется при воздействии фактора;

2 – показатель, который говорит о том, что на уровень продаж и доход фирмы могут повлиять лишь значительные изменения в факторе;

3 – балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать значительное воздействие на работу предприятия; при любых колебаниях продажи и прибыль фирмы могут изменяться.

Следует учитывать, что факторы, не сильно влияющие на работу фирмы, не должны быть в таблице. Оценивать, насколько сильно влияет фактор – значит, давать субъективную экспертную оценку.

Проведём оценку вероятности изменения фактора.

Уровень вероятности колебаний оценивают в соответствии с пятибалльной шкалой. К примеру, 1 в данном случае – минимальная степень вероятности того, что фактор может претерпеть изменения, а 5 – соответственно, максимальный уровень вероятности.

Оцениваем реальную значимость факторов.

Следующий шаг – расчет реальной значимости всех факторов в отдельном порядке. Если Вы располагаете информацией о реальной значимости, можно оценить, как организация должна контролировать факторы внешней среды. PEST-анализ в этом вопросе значительно упрощает работу. Расчет значимости ведется как возможность изменений в факторе, взвешенная на степень воздействия данного фактора и работу организации. От того, насколько высок уровень реальной значимости фактора, зависит, стоит ли уделять внимание и прикладывать усилия к тому, чтобы снижать негативное влияние фактора на бизнес-процесс. Если значимость высокая, следует прикладывать достаточно усилий для изменения ситуации и уделять фактору повышенное внимание.

Составляем сводную таблицу PEST-анализа.

Следует сделать завершающий шаг в анализе – привести все расчеты в матричный формат. Матрица PEST-анализа должна содержать в себе все факторы по убыванию важности.

Подведём итоги. Результат оформим в виде таблицы.

PEST-анализ и таблица, составленные по ряду показателей, являются промежуточным вариантом. Для завершения анализа нужны выводы. Следует определить, как каждый из факторов воздействует на сферу деятельности, предприятие, а также провести планирование, выявив, какие из программ требуется проводить в целях снижения негативного влияния фактора и максимального использования его положительного влияния на работу предприятия. Это одна из задач, которую должен решить PEST-анализ.

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
(P) POLITICAL								
Выборы губернатора Кировской области	1	1	1	2	1	2	1,4	0,03
Выборы Президента РФ	3	4	4	3	4	4	3,8	0,22
Снижение Государственного оборонного заказа	3	4	4	3	4	4	3,8	0,22
Изменения в налоговом, трудовом и антимонопольном законодательстве. Рост числа проверок;	2	3	4	3	3	4	3,4	0,13
Изменения в законодательстве, регулирующем деятельность предприятий в сфере ОПК. 275-ФЗ, 44-ФЗ, 223-ФЗ;	2	5	4	4	5	5	4,6	0,18
тенденции к урегулированию отрасли. Рост числа нормативных актов и контролирующих органов;	2	4	4	4	4	4	4,0	0,16
торгово-экономические санкции. Ограничение на ввоз импортных комплектующих и материалов;	2	4	5	5	4	4	4,4	0,17
стремление к протекционизму сферы, наличие госкомпаний и компаний с государственным участием в отрасли. (например, постоянное расширение «Ростех»);	3	2	2	3	2	1	2,0	0,12

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
(E) ECONOMICAL								
динамика ВВП, темп роста экономики.	1	2	2	3	3	3	2,2	0,04
уровень инфляции и процентных ставках	1	3	3	3	2	4	3,0	0,06
стабильность рубля	2	3	3	2	4	1	2,6	0,10
уровень безработицы	1	2	2	3	2	1	2,0	0,04
Размер и условия оплаты труда	2	3	3	3	2	3	2,8	0,11
Стоимость энергетических, сырьевых и коммуникационных ресурсов	3	5	3	4	2	2	3,2	0,19
Изменение объемов экспорта продукции	2	4	5	3	4	3	3,8	0,15
уровень развития банковской отрасли	1	2	2	2	2	2	2,0	0,04

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
(S) SOCIAL								
уровень развития образования	2	4	5	4	3	4	4,0	0,16
уровень развития здравоохранения	1	2	3	3	2	2	2,4	0,05
отношении к трудовой деятельности, карьерному росту, отдыху, процессу выхода на пенсию	3	3	4	5	4	3	3,8	0,22
темпы прироста населения	2	1	2	1	1	1	1,2	0,05
уровень миграции и иммиграционных настроений	2	2	3	3	1	1	2,0	0,08
влияние СМИ.	1	1	2	1	1	1	1,2	0,02

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес	
		1	2	3	4	5			
(T) TECHNOLOGICAL									
уровень инноваций в отрасли	2	3	4	4	4	3	3,6	0,14	
развитие технологий	2	4	4	5	4	3	4,0	0,16	
затраты на проведение исследований и разработок	1	2	1	2	3	3	2,2	0,04	
законодательное урегулирование вопросов по технологическому оснащению в отрасли	2	1	2	2	1	1	1,4	0,05	
степень доступа к инновационным технологиям	2	3	2	3	2	2	2,4	0,09	
ИТОГО по ВСЕМ ФАКТОРАМ	51	Оценка=средняя оценка*(влияние фактора/итого по всем факторам)							

Таким образом мы видим, что наибольшее влияние на работу предприятий ОПК, в том числе ПАО «Кировский завод «МАЯК» в ближайшие 5 лет будут оказывать следующие факторы:

- Снижение государственного оборонного заказа (Р 0,22);
- Выборы Президента РФ (Р 0,22);
- Отношении к трудовой деятельности, карьерному росту, отдыху, процессу выхода на пенсию (S 0,22);
- Стоимость энергетических, сырьевых и коммуникационных ресурсов (Е 0,19);
- Изменения в законодательстве, регулирующем деятельность предприятий в сфере ОПК. 275-фз, 44-фз,223-фз (Р 0,18), ;
- торгово-экономические санкции. Ограничение на ввоз импортных комплектующих и материалов (Р 0,17);
- тенденции к урегулированию отрасли. Рост числа нормативных актов и контролирующих органов (Р 0,16);
- уровень развития образования (S 0,16);
- развитие технологий (Т 0,16);
- Увеличение экспортных поставок (Е 0,15)
- уровень инноваций в отрасли (Т 0,14)
- Изменения в налоговом, трудовом и антимонопольном законодательстве. Рост числа проверок. (Р 0,13);
- Размер и условия оплаты труда (Е 0,11);
- Стабильность рубля (Е 0,10)

Учитывая тот факт, что более 90% продукции выпускаемой Кировским заводом «МАЯК» составляет вооружение и военная техника, большое влияние на финансовые показатели оказывают и снижение оборонного заказа, и политическая обстановка в стране и мире. Поэтому, в целях снижения влияния этих факторов необходимо либо увеличить долю гражданской продукции, либо увеличить долю высокотехнологичной новейшей продукции где мы являемся единственным поставщиком. При этом продукция должна быть разработана и произведена только с использованием отечественных материалов и комплектующих. Такая продукция, как правило, выпускается в течение двух-трех десятилетий и имеет вероятность экспортных поставок. Увеличение доли продукции гражданского назначения возможно рассматривать только лишь в ограниченных отраслях из-за специфики оборудования, технологии, трудовых ресурсов. Учитывая присутствие на российском рынке товаров, оборудования, произведенных в других государствах и импортируемых нами увеличение доли такой продукции возможно лишь при условии «полного запрета» на импорт и организацию производства в России, а также при условии государственного регулирования. Или сделать акцент на выпуске оборудования, доля зарубежных поставок которого превышает 50% и с ростом стоимости иностранной валюты постоянно дорожает. При этом развивать параллельно сервисное его обслуживание. Для снижения влияния стоимости энергетических ресурсов и технологий мы внедряем процессы направленные на снижение издержек; для снижения уровня влияния на себестоимость роста заработной платы мы совершенствуем систему оплаты труда; для закрепления молодых кадров проводим ротацию среди руководителей, поддерживаем материально молодых специалистов, оплачиваем обучение в престижных ВУЗах; для снижения технологических потерь используем новейшие технологии, в том числе печать на 3D принтере; и т.д.

Мы не можем влиять на внешние факторы, мы только можем вырабатывать мероприятия для их нейтрализации.

3.2. Анализ ближнего окружения. Пять сил Портера

Немаловажное значение при разработке стратегии предприятия играет **анализ ближнего окружения**, анализ отрасли в которой мы находимся. Согласно теории Портера, каждая отрасль характеризуется пятью движущими силами, которые в совокупности и определяют уровень или интенсивность рыночной конкуренции, и, соответственно, рентабельность ведения бизнеса в рассматриваемой отрасли. Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать на микроэкономическом уровне, для определения места компании в отрасли в целом.

Пять сил Портера.

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей (заказчиков);
- анализ уровня конкурентной борьбы .

В выпускаемом ПАО «Кировский завод «МАЯК» сегменте продукции появление субститута (продукта-заменителя) исключено, что связано с конструкцией изделий. Каждая деталь или узел уникальны и не могут быть просто так установлены в изделие без изменения конструкторской документации, без проведения соответствующих испытаний. Поэтому в «чистом виде» данный фактор не представляет никакой угрозы бизнесу предприятия.

Занимаемый нами сегмент рынка не приносит высокую прибыль и подвержен большому числу ограничивающих факторов - барьеров входа для компаний, которые ставят своей целью только лишь извлечение сверхприбылей

К входным барьерам можно отнести:

- Наличие лицензии на производство вооружений и военной техники;
- Соблюдение требований системы менеджмента качества;
- Организация военной приемки;
- Соблюдение норм законодательства, регламентирующего деятельность предприятий оборонно-промышленного комплекса;
- Отсутствие доступа к каналам распределения ресурсов;
- Наличие высококвалифицированных кадров;
- Большие капиталовложения для входа в отрасль;
- Длительная окупаемость вложений.

Очень сильное влияние поставщиков. Влияние проявляется по следующим направлениям:

- Рост цен на комплектующие и материалы;
- Низкое качество изготовления материалов и комплектующих из-за потери технологии либо замены составляющих;
- Длительные сроки поставки;
- Отказ работы по спецсчетам, что вынуждает нас искать источники денежных средств (кредиты) для проведения расчетов;
- Требования увеличения размера авансовых платежей, часто до 100%.
- Монопольное положение поставщиков.

Специфика деятельности нашего предприятия такова, что среди наших заказчиков редко появляются новые лица.

Основные заказчики: Министерство обороны, Акционерное общество «Конструкторское бюро приборостроения им. академика А. Г. Шипунова», АО «Кбточмаш» им. А.Э. Нудельмана, ПАО «Роствертол». Если, например, по заказам министерства обороны мы являемся единственными поставщиками ракет к зенитным ракетно-пушечным комплексам «Тунгуска» и при снижении их запасов мы получаем заказ, то по остальным заказчики могут переключиться на других изготовителей. При этом конечно потребуется время на подготовку производства и выход на качественный выпуск продукции. Кроме того, ценовые параметры могут быть другими. В любом случае у нас полная зависимость от заказчиков, так как самостоятельных разработок в области военной техники у нас нет.

И конечно же еще одним фактором является конкурентная «борьба». И здесь учитываются:

- Количество конкурентов;
- Уровень роста рынка;
- Барьеры входа в отрасль;
- Отличительные черты конкурентов;
- Амбиции первых лиц и акционеров конкурентов;
- Близость к заказчику.

Проводя анализ ближнего окружения предприятия будем искать ответ на следующие вопросы:

- Каковы сильные и слабые стороны конкурентов.
- Какова способность игроков договариваться.
- Каково влияние конкурентов на ситуацию в отрасли.
- Какова платежеспособность заказчиков, условия расчетов.
- Каковы объемы контрактных поставок.
- Возможность регулирования сроков поставки.
- Какова возможность договариваться по ценам и условиям оплаты с поставщиками материалов и комплектующих.
- Какова готовность поставлять качественно и в требуемые сроки.
- Есть ли альтернативные поставщики по отдельным видам ресурсов.
- Какова дистанционная удаленность поставщиков.

Отраслевые факторы и их значимость	Влияние на стратегию предприятия
Значимость конкуренции	
Число конкурентов растет (-)	<p>Основное внимание на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • качество продукции и сроки поставок; • Цена изделий (продукции) и условия расчетов;
Отсутствие явного лидера (+)	Возможность занять лидирующие позиции в сегменте.
«Власть» заказчиков	
<ul style="list-style-type: none"> • Снижение оборонного заказа (-) • Ограничение роста цены изделий (-) • Изменение объема поставляемой нами продукции в адрес иных заказчиков (+/-) • Сжатые сроки поставок (-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость поиска новых заказчиков и новых изделий. • Создание переходящих заделов (запасов) продукции. • Затраты на маркетинговые исследования рынка. • Дополнительные инвестиции в приобретаемое высокотехнологичное оборудование. • Сокращение издержек с целью повышения прибыли.
«Власть» поставщиков	
<ul style="list-style-type: none"> • Рост цен на комплектующие и материалы (-) • Зависимость ассортимента комплектующих и материалов от программы поставщика (-). • Удаленность основных поставщиков (-) • Условия расчетов [условия расчетов и использование банковских счетов] (+/-) <p>Значение входных барьеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение базы поставщиков. Создание запасов. • Работа с транспортными компаниями, логистика перевозок. • Дополнительные расходы на обеспечение платежей поставщикам без использования отдельного счета (275-ФЗ) и на увеличение размера авансов с целью обеспечения своевременных поставок. • Знание законодательства и использование его в своих интересах.
<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость лицензии и системы качества (+) 	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные расходы

3.3. Ключевые факторы успеха

Мы знаем своих конкурентов, знаем их плюсы и минусы. Знаем их возможности как по объемам поставки, так и по ценовым и качественным характеристикам. Поэтому мы анализируем свое предприятие, «ищем» те уникальные свойства, которые нам позволят в будущем обеспечить успех в бизнесе и долгосрочную конкурентоспособность. Процесс анализа сфокусирован на:

- кадровом потенциале, как основном факторе успеха предприятия;
- на организационной структуре. Здесь исследуется бюрократический аппарат, способ взаимодействия отделов, сотрудников, руководителей и подчиненных, эффективность использования управленческого ресурса.

Если говорить о **ключевых факторах успеха** предприятия то здесь в первую очередь необходимо обратить внимание на технологические или производственные факторы.

Результаты анализа сведем в таблицу.

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
Бизнес вообще		
Величина бизнеса (по количеству работающих, обороту, размеру прибыли, количеству торговых точек)	Да	Влияет на объем заказов
Имидж, известность компании среди населения	да	Влияет на приток кадров
Хорошая репутация компании среди поставщиков	да	Можем диктовать условия расчетов
Опыт работы на данном рынке	да	Наличие постоянных заказчиков
Опыт работы в специализированных сегментах рынка	да	Наличие постоянных заказчиков

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
Географические зоны активности	да	оказывает влияние на сроки поставок и транспортные расходы
Диверсификация бизнеса	да	имеем возможности производить готовые изделия, электронные блоки, отдельные узлы и детали из металла и пластмассы
Наличие престижных оборудованных офисных помещений	да	расположено предприятие в центре города и оборудовано современной офисной техникой
Доверительные отношения с местными органами власти	да	Сотрудничество в разных сферах деятельности, участие в совещательных органах
Наличие лицензии	да	Обязательное условие получения заказа
Наличие юридической поддержки ведения договоров и судебных дел	нет	собственная юридическая служба
Возможность проводить маркетинговые исследования собственными силами	нет	есть штатные сотрудники, которые проводят исследования, но это не КФУ
Партнерство с рекламными Компаниями	нет	только объявления о наборе кадров
Партнерство с маркетинговыми компаниями	нет	нет необходимости
Наличие широких деловых связей	да	Позволяет получать заказы
Наличие высококвалифицированного персонала для самостоятельной разработки технологий изготовления продукции	да	Можем изготавливать сложнейшие детали

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
<i>Идеология и стратегия</i>		
Наличие корпоративной культуры и ценностей Предприятия	да	Возможность привлекать высококвалифицированные кадры
Наличие долгосрочных целей Предприятия	да	Позволяет развивать производство, модернизировать под перспективные изделия; готовить кадры
Целенаправленная деятельность Предприятия	да	Вся деятельность направлена на достижение конкретных целей
<i>Структура и система управления</i>		
Четкая формализованная система управления	да	Позволяет решать поставленные задачи
Отлаженная работа системы управления	да	Позволяет принимать оперативные решения
<i>Руководство Компании</i>		
Руководство видит перспективы развития бизнеса	да	Позволяет создать команду из руководителей, сформировать квалифицированный персонал, оснастить необходимым оборудованием, иметь постоянные заказы и обеспечивать прибыльную работу
Руководство представляет себе условия, задачи и проблемы текущей деятельности	да	иначе нельзя

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
<i>Персонал</i>		
Квалифицированный персонал	да	Без него нельзя своевременно изготавливать сложные детали, в нужном объеме
Наличие в штате высококвалифицированных специалистов определенного профиля	да	Необходимо для правильной расстановки кадров и выполнения особо сложных и особо значимых деталей , например фрезеровщиков или токарей
Высокая квалификация управленческого персонала	да	Хорошая команда позволяет делегировать им полномочия и сосредоточить внимание высшего руководства на глобальных задачах
Высокая мотивация персонала на достижение результата, поставленных задач	да	Играет важную роль при сжатых сроках исполнения контрактов
Высокая оплата труда	да	Возможность привлечения высококвалифицированных работников
<i>Продукт</i>		
Продуктовый ряд (широкий, узкий)	да	Влияет на состав оборудования, специализацию персонала и загрузку как оборудования так и рабочих

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
Качество изделий и производимой продукции	да	Некачественный продукт приведет к отсутствию заказов, штрафным санкциям...
Надежность продукции (низкий процент брака, рекламаций)	да	Надежность у нас может быть только стопроцентной. В противном случае штрафные санкции, рекламации, дополнительные расходы.
Пакетность (пакетный продукт или продукт и дополнительные услуги)	нет	Мы можем ремонтировать, обслуживать, но это не является существенным в деятельности предприятия
Цена основного продукта	да	От неё зависит наша прибыль, формирование источников для развития предприятия, обеспечение выполнения условий коллективного договора и конкурентоспособность (!)
Цена дополнительных продуктов	нет	Незначительный объем доп услуг
Ценовая политика	да	Цены на нашу продукцию ограничены государством, за исключением экспортных поставок

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
<i>Продвижение продукции и сбыт</i>		Специфика основной продукции не требует её продвижения и изучения рынка сбыта. Гражданская продукция: «УДАР» – Устройство дозированного аэрозольного распыления; Пульсоколлектор (для доильных установок)
Наличие в собственности компании всей цепочки продвижения товаров от дистрибуции до розничной торговли	нет	Доля гражданской продукции незначительна в общем объеме, менее 3%.
Профессиональный отдел продаж	да	для продвижения гражданской продукции отдел необходим. В штате коммерческой службы имеется.
Собственная агентская сеть	нет	нет необходимости. Постоянные покупатели, агенты.
Партнерские связи с продавцами комплиментарных товаров (дополняющих Ваш продукт)	да	необходимы для успешных продаж аэрозольного пистолета – поставщик патронов.
Собственная дистрибуторская сеть	нет	нет необходимости.
Наличие собственной розничной сети	нет	не целесообразна
Деятельность Компании активно освещается средствами массовой информации.	нет	фактор «работает» только на привлечение кадров

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
Доступность финансовых ресурсов	да	Для решения оперативных задач необходимо наличие хороших отношений с кредитными организациями
Наличие финансовых ресурсов для решения новых задач	да	Без ресурсов усложняется решение многих задач, в том числе покупке высокотехнологичного оборудования
Налаженные связи с потенциальными инвесторами	нет	нет необходимости
Отлаженные финансовые потоки	да	позволяют снизить расходы на осуществление закупа материалов и комплектующих, обеспечить жизнедеятельность предприятия
Четкий финансовый учет доходов, расходов	да	позволяют правильно формировать бюджет предприятия
Грамотный финансовый анализ по покрытию, эффективности продуктов	да	влияет на размер прибыли, налогов
Наличие инвестиционной программы	нет	есть законодательные ограничения
Наличие хорошей кредитной истории	да	отсутствие проблем в дополнительных источниках денежных ресурсов для оперативного решения задач
Компания существенно не зависит от внешних источников финансирования	да	позволяет исключить внешне влияние на деятельность предприятия
Обслуживающий Компанию банк заинтересован в нас как клиенте. Он представляет особые условия сотрудничества (льготное обслуживание, высокое качество, свободное предоставление кредитных ресурсов, другое).	да	позволяет удешевлять привлекаемые ресурсы

Свойства	Является КФУ или нет	Комментарии
<i>Производственный процесс и технология производства</i>		
Возможность инноваций в производственном процессе	да	возможность снижения издержек и повышение производительности труда
Умение разрабатывать новые продукты на базе существующей технологии	нет	для нас не существенный фактор
Использование современных существующих технологий	да	снижение издержек, повышение качества и снижение сроков изготовления, повышение производительности труда
<i>Производственные мощности</i>		
Основные и вспомогательные работы на предприятии обеспечены высокоэффективными техническими средствами механизации, связи, учета.	да	позволяет с уверенностью брать заказы и исполнять в сроки и качественно. Повышает конкурентоспособность
Компания имеет современные технические средства, поддерживающие информационное поле сегодня, а также ресурс для расширения информационной системы.	да	позволяет с уверенностью брать заказы и исполнять в сроки и качественно. Повышает конкурентоспособность
Наличие резервов по производственным мощностям	да	позволяет наращивать объемы пр-ва и повышает конкурентоспособность
<i>Схемы и условия работы с поставщиками</i>		
Отлаженные схемы работы с поставщиками	да	снижает сроки поставки материалов и комплектующих
<i>Управление запасами</i>		
Возможность работы без значительных запасов	да	снижает издержки

Все перечисленные выше ключевые факторы успеха предприятия в течение ближайших 3-5 лет не изменятся.

3.4. Анализ внутреннего состояния предприятия.

Состояние Кировского завода «МАЯК», также как и любого другого предприятия и не только оборонно-промышленного комплекса зависит от того, насколько успешно завод способен реагировать на различные воздействия извне, поэтому следующим этапом будет **исследование микросреды предприятия**. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятия можно назвать SWOT анализ.

SWOT анализ.

Матрица SWOT содержит наглядное отражение факторов, позволяющих формировать стратегию предприятия, так как обязательным условием для её разработки является анализ сильных и слабых сторон. SWOT анализ дает четкое представление о ситуации и показывает, в каких направлениях нужно действовать, используя сильные стороны, чтобы максимизировать возможности и свести к минимуму угрозы и слабости.

Наши сильные стороны (Strengths):

- Большой опыт работы в оборонной промышленности.
- Статус признанного лидера.
- Высокое качество и надежность производимой продукции.
- Наличие высококвалифицированных рабочих.
- Высокотехнологичное оборудование.
- Наличие лицензий на производство военной техники и вооружения.
- Наличие стандартов деятельности.

Наши слабые стороны (Weaknesses)

- Старение кадров.
- Нехватка оборотных средств.
- Высокая зависимость от ГОЗ и ВТС.
- Высокая зависимость от поставщиков материалов и комплектующих изделий.
- Неэффективная система управления производственными процессами.

Возможности (Opportunities) – как факторы, оказывающие благоприятное воздействие.

- Высокий спрос на продукцию.
- Расширение номенклатуры изделий.
- Возможность привлечения инвесторов.
- Выход на новый сегмент рынка, диверсификация производства.

Угрозы (Threats) - как факторы, способные нанести нам ущерб.

- Повышение цен на материалы и комплектующие выше уровня дефлятора.
- Неплатежеспособность заказчика или срыв срока расчетов.
- Существенное расширение сети конкурентов.
- Протекционистские мероприятия со стороны разработчиков изделий по защите собственных производителей.
- Снижение объемов ГОЗ.

1. Как с помощью сильных сторон мы можем воспользоваться возможностями?
2. Как сильные стороны помогают нам нейтрализовать угрозы?
3. Какие слабые стороны мешают нам воспользоваться возможностями?
4. Как слабые стороны усугубляют наши угрозы, каковы наши риски?

		Сильные стороны	Слабые стороны
		<p>Опыт работы в «оборонке».</p> <p>Статус лидера.</p> <p>Высокое качество.</p> <p>Квалифицированные кадры.</p> <p>Высокотехнологичное оборудование.</p> <p>Утвержденные стандарты.</p>	<p>Старение кадров.</p> <p>Недостаток оборотных средств.</p> <p>Зависимость от ГОЗ и ВТС.</p> <p>Зависимость от поставщиков.</p>
Возможности	<p>Высокий спрос на продукцию.</p> <p>Расширение номенклатуры.</p> <p>Привлечение инвестора.</p> <p>Выход на новый сегмент рынка.</p>	<p>Ответ на вопрос 1.</p> <p>Стать основным поставщиком по выпускаемой нами продукции.</p>	<p>Ответ на вопрос 3.</p> <p>Развитие программ по привлечению и закреплению молодых кадров. Поиск новых поставщиков.</p>
Угрозы	<p>Повышение цен на материалы .</p> <p>Нарушение дисциплины в платежах.</p> <p>Расширение сети конкурентов.</p> <p>Протекционизм разработчиков.</p> <p>Снижение объемов ГОЗа.</p>	<p>Ответ на вопрос 2.</p> <p>Снижение цен на продукцию за счет использования новых технологий и нового оборудования. Исполнение контрактов в срок и с высоким качеством.</p>	<p>Ответ на вопрос 4.</p> <p>Повышение цен и отсутствие альтернативных поставщиков ведет к снижению рентабельности. Снижение объемов ГОЗа и отсутствие альтернативной продукции ведет к тяжелым для собственников последствиям.</p>

4. Выбор стратегии.

Проанализировав ситуацию, которая складывается во внешней среде и опираясь на наши возможности можем определить **наиболее критичные** для развития ПАО «Кировский завод «МАЯК» риски:

Во-первых, снижение объемов государственного оборонного заказа, который сегодня обеспечивает значительную долю загрузки производственных мощностей предприятия;

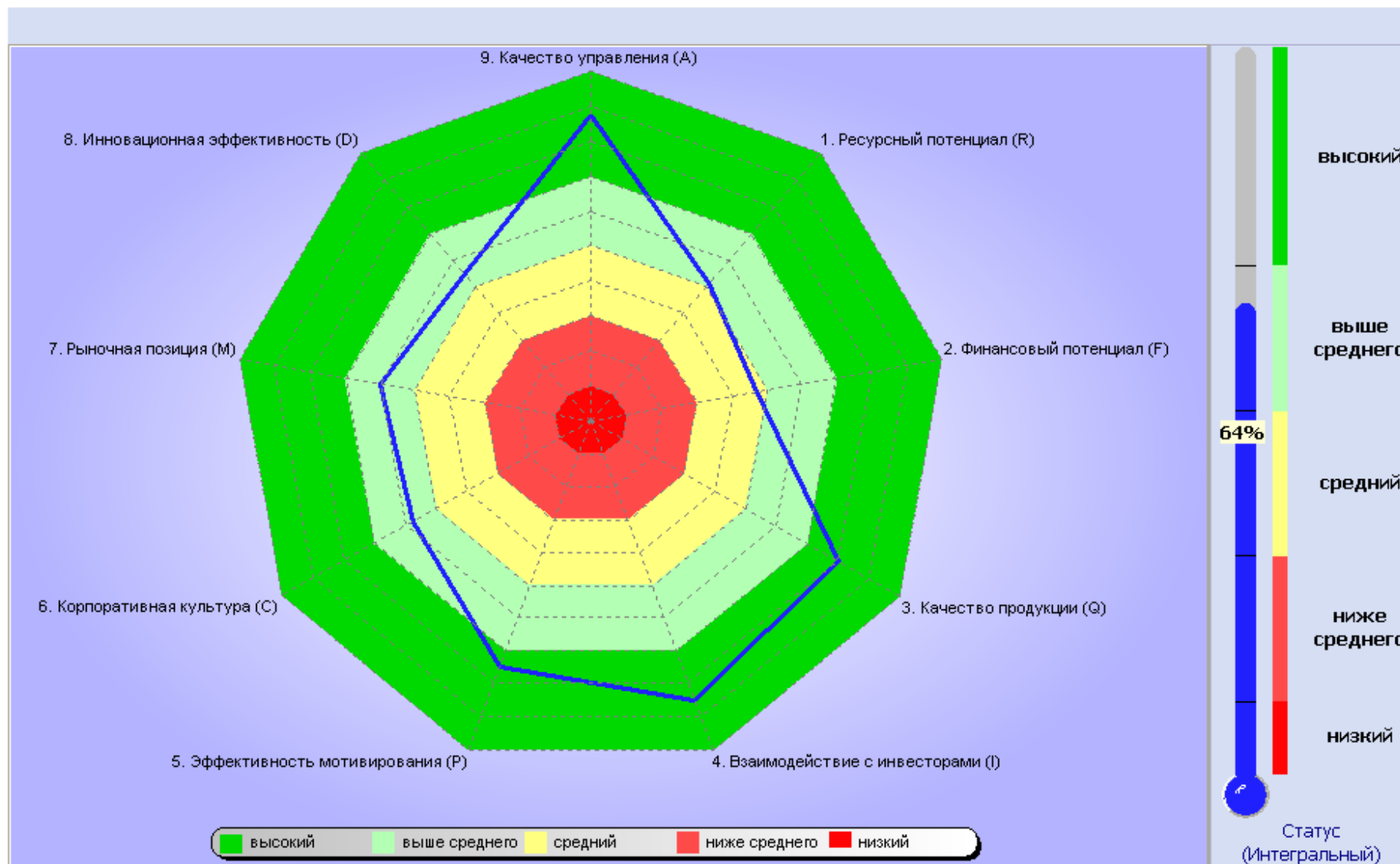
Во-вторых, срывы сроков исполнения коммерческих контрактов из-за отсутствия комплектующих. Срыв сроков ведет к наложению штрафных санкций, сдвигу сроков окончательных расчетов и значит снижению размеров оборотных средств, к недополучению планируемой прибыли, а значит источников финансовых ресурсов и к потере перспективных контрактов;

В-третьих, сокращение доходов ставит под сомнение возможности по технологической модернизации производства и реализации социальных мероприятий и подготовке кадров;

В-четвертых, не достижение целевых значений операционной эффективности. Мы сильно зависим от ключевых монопольных поставщиков. Задача повышения операционной эффективности и гибкости предприятий становится критичной не только для их конкурентоспособности, но и для их дальнейшего выживания.

С целью определения дальнейшего пути развития, для достижения поставленных целей проведена **экспресс-диагностика стратегического потенциала предприятия** с помощью программного модуля, разработанного Институтом экономических стратегий отделения общественных наук Российской академии наук на основании анкетных данных. (**Регистр МЛСУ RS/C/АЗС.1 № отчета: 2017-03-24-2**) . Была сформирована Стратегическая матрица предприятия, отдельные элементы которой приведены на следующих слайдах.

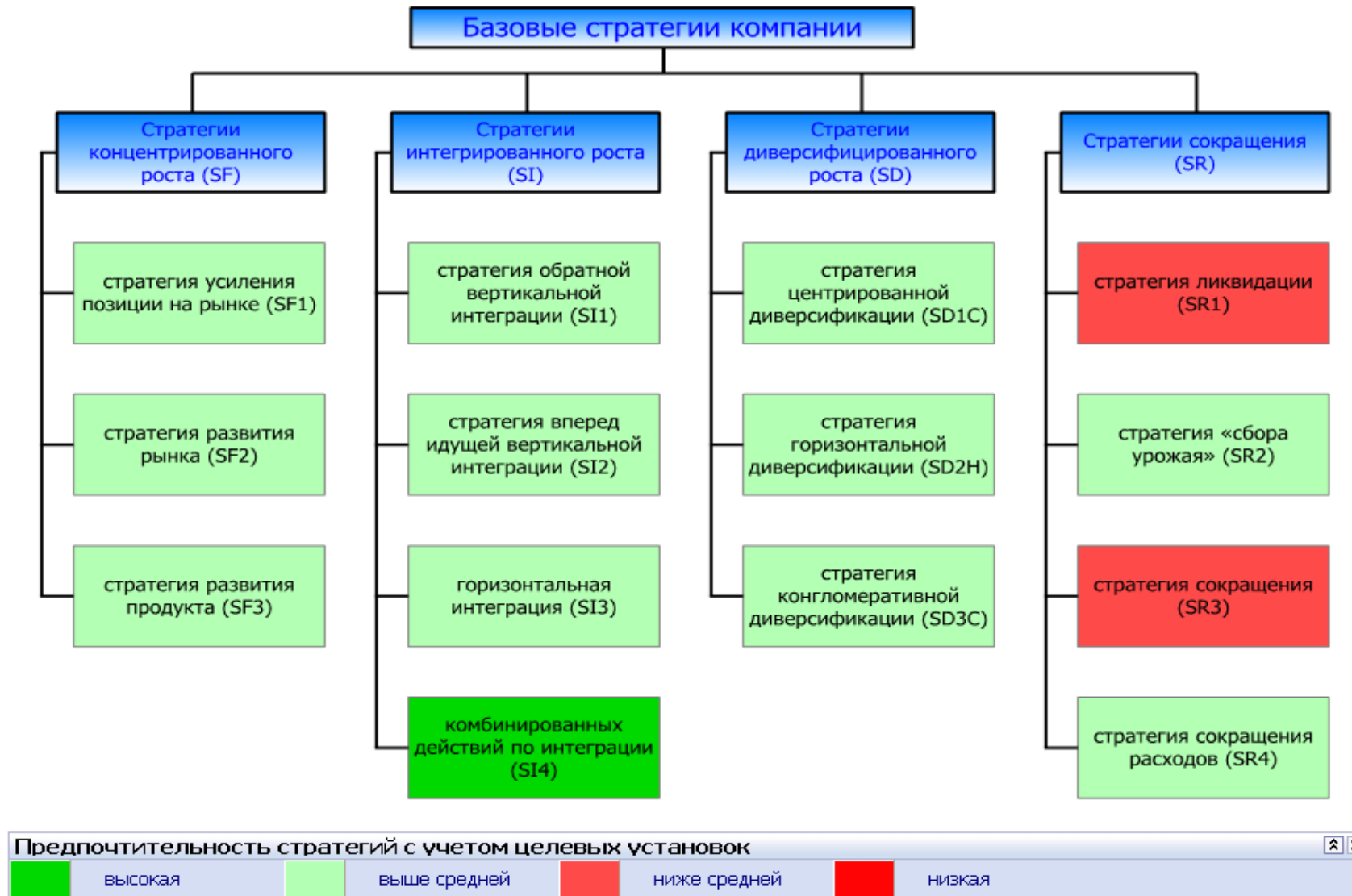
Текущий статус по девяти факторам.



Рассматриваемые факторы имеют показатели высокие либо выше среднего. При этом на высоком уровне качества управления предприятием. Сформированная команда высшего управленческого звена имеет большой опыт руководящей работы. Председатель Совета директоров имеет большой стаж работы на предприятии и в должности генерального директора, начал свой трудовой путь на предприятии с рабочей специальности. Имевшая место организационная структура предприятия отвечала требованиям времени, но с учетом новых задач будет меняться. Принятая в 2016 году новая система мотивации, в том числе и для руководителей высшего звена позволила по-новому взглянуть на оценку труда каждого работника предприятия, на оценку его вклада в достижении поставленных целей. Рыночные позиции предприятия среди конкурирующих в одном сегменте с нами компаний, выше среднего. За счет высокого качества изготавливаемой продукции и соблюдения договорных сроков поставок мы можем рассчитывать на увеличение объемов и получение новых заказов. **Финансовые показатели за последние три года ухудшаются в связи со снижением государственного оборонного заказа, жестким регулированием ценообразования на выпускаемую нами продукции и полным отсутствием механизма сдерживания роста цен на комплектующие и материалы используемые в производстве.** Кроме того, сохранение высококвалифицированных кадров и исполнение условий коллективного договора приводят к росту затрат на содержание персонала. В связи с особенностями финансирования предприятий оборонно-промышленного комплекса (регулируются отношения Федеральным законом 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе») имеется недостаток денежных средств на расчетных – не «отдельных» открытых на каждый контракт счетах. Это не позволяет нам своевременно модернизировать установленное или закупать новое оборудование (не предусмотрено законом), что немного сдерживает применение современных технологий. Инвесторы у предприятия свои, крупные держатели пакетов акций. Внешних источников инвестиций нет.

Используя аппаратный комплекс ИНЭС по определению наиболее благоприятных типов стратегий были определены наиболее приоритетные стратегии. (следующий рисунок)

Спектр предпочтительности стратегий (по целевым установкам)



Исходя из анализа исходных данных было выявлено, что большинство из базовых стратегий мы можем принять и реализовать. Но для усиления своих позиций выбираем одну, наиболее подходящую и отвечающую интересам не только руководителей предприятия, но и акционеров – Стратегию развития продукта (SF3), входящую в группу Стратегий концентрированного роста .

1. Стратегии концентрированного роста (SF)

Данный тип стратегий связан с изменением продукта (услуги) и (или) рынка и не затрагивает отраслевые структуры и технологии. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отраслевой специализации. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации (проведение маркетинговых исследований).

1.1. Стратегия усиления позиции на рынке (SF1)

Предполагает, что с имеющимся набором работ и услуг на традиционном рынке завоевываются лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

1.2. Стратегия развития рынка (SF2)

Предполагает поиск новых рынков для уже реализуемых работ и услуг. При этом существующий рынок отличается исчерпанием емкости.

1.3. Стратегия развития продукта (SF3)

Данная стратегия предполагает рост за счет предложения новых работ и услуг на уже освоенном рынке. Основной ее целью является разработка и предложение новых работ и услуг, которые обладают большей конкурентоспособностью на рынке.

Чем характеризуются остальные три базовые стратегии?

2. Стратегия интегрированного роста (SI).

Обычно компания может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не имеет возможности осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям.

Компания может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения положения, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение её положения внутри отрасли.

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции (SI1)

Рост компании достигается за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, смежниками, подрядчиками, субподрядчиками и создания дочерних структур, осуществляющих снабжение или выполнение каких-либо работ.

2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (SI2)

Рост при данной стратегии происходит за счет приобретения или усиления контроля над структурами распределения, производства и продажи. Эта стратегия осуществляется, когда компания не может найти качественно работающих посредников или когда посредников становится слишком много.

2.3. Стратегия горизонтальной интеграции (SI3)

Предполагает усиление позиции компании путем поглощения или контроля прямых конкурентов.

2.4. Стратегия комбинированных действий по интеграции (SI4)

Включает в себя усиление контроля как над поставщиками, так и над производственными структурами, также возможны одновременные действия по поглощению конкурентов.

3. Стратегии диверсифицированного роста (SD)

К этой группе относятся стратегии, реализуемые в том случае, если компания не удовлетворена перспективами развития на данном рынке продуктового пакета.

3.1. Стратегия центрированной диверсификации (SD-1)

Предполагает поиск и использование дополнительных возможностей по предложению новых работ и услуг. Новые продукты могут дать синергетический эффект за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации (SD2)

Предполагает рост на существующем рынке за счет новых работ и услуг, требующих нового подхода к их реализации с использованием остальных имеющихся возможностей компании.

3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации (SD3)

Предполагает, что компания расширяется за счет создания и предложения новых работ и услуг на новых рынках, не связанных с уже существующими. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития. Ее успешное осуществление в значительной степени зависит от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, наличия инвестиционных ресурсов и т.п.

4. Стратегии сокращения (SR)

Данные стратегии реализуются в случае необходимости перегруппировки сил после длительного периода роста, из-за спадов и неопределенности внешней среды и конъюнктуры, истощения жизнеспособности бизнеса.

4.1. Стратегия ликвидации (SR1)

Осуществляется, когда фирма не может дальше вести бизнес.

4.2. Стратегия “сбора урожая” (SR2)

Означает отказ от долгосрочной перспективы бизнеса в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Сокращаются затраты на закупки, на рабочую силу, доход получается от распродажи имеющихся активов.

Применяется к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан.

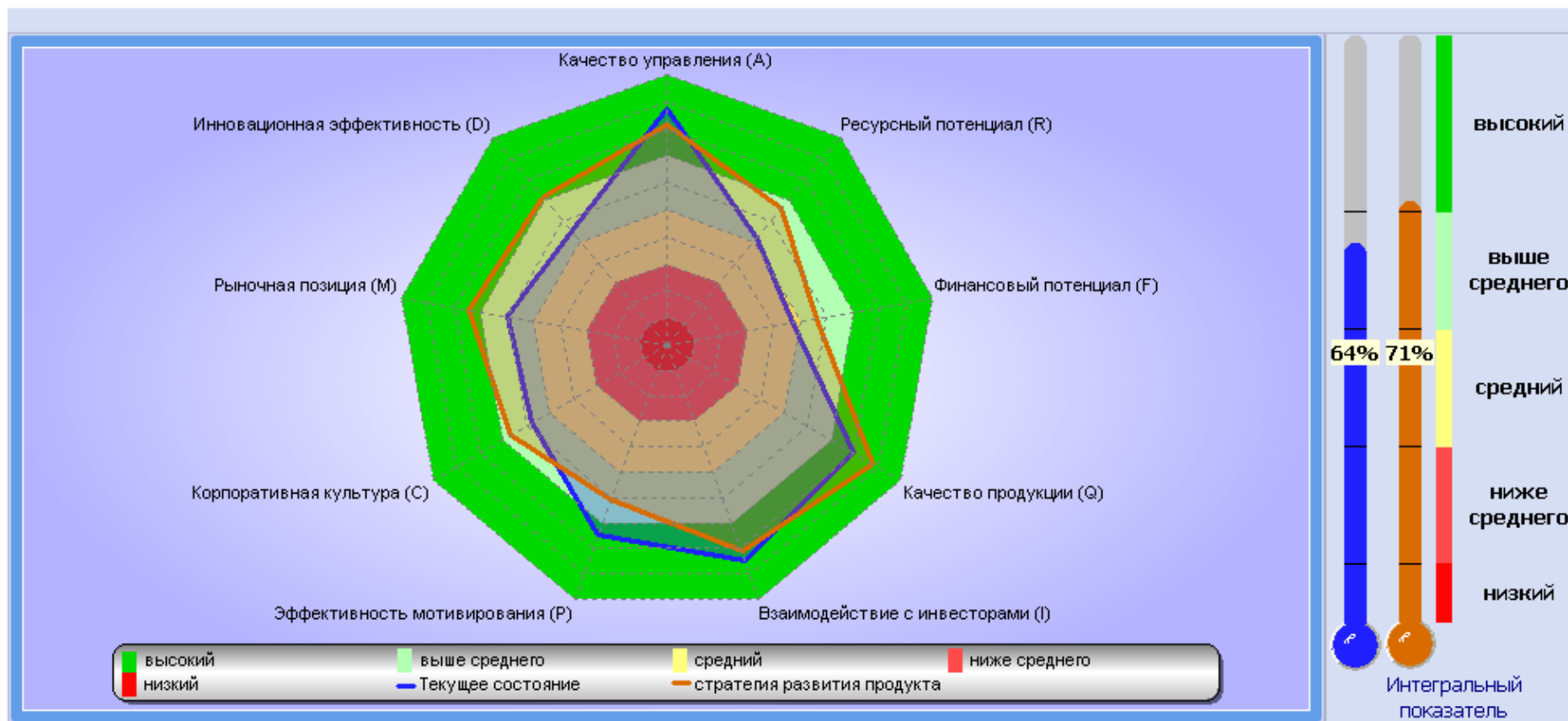
4.3. Стратегия сокращения (SR3)

Предполагает закрытие или продажу одного из направлений деятельности. Реализуется, если требуются средства для развития более перспективных направлений (например, при диверсификации).

4.4. Стратегия сокращения расходов (SR4)

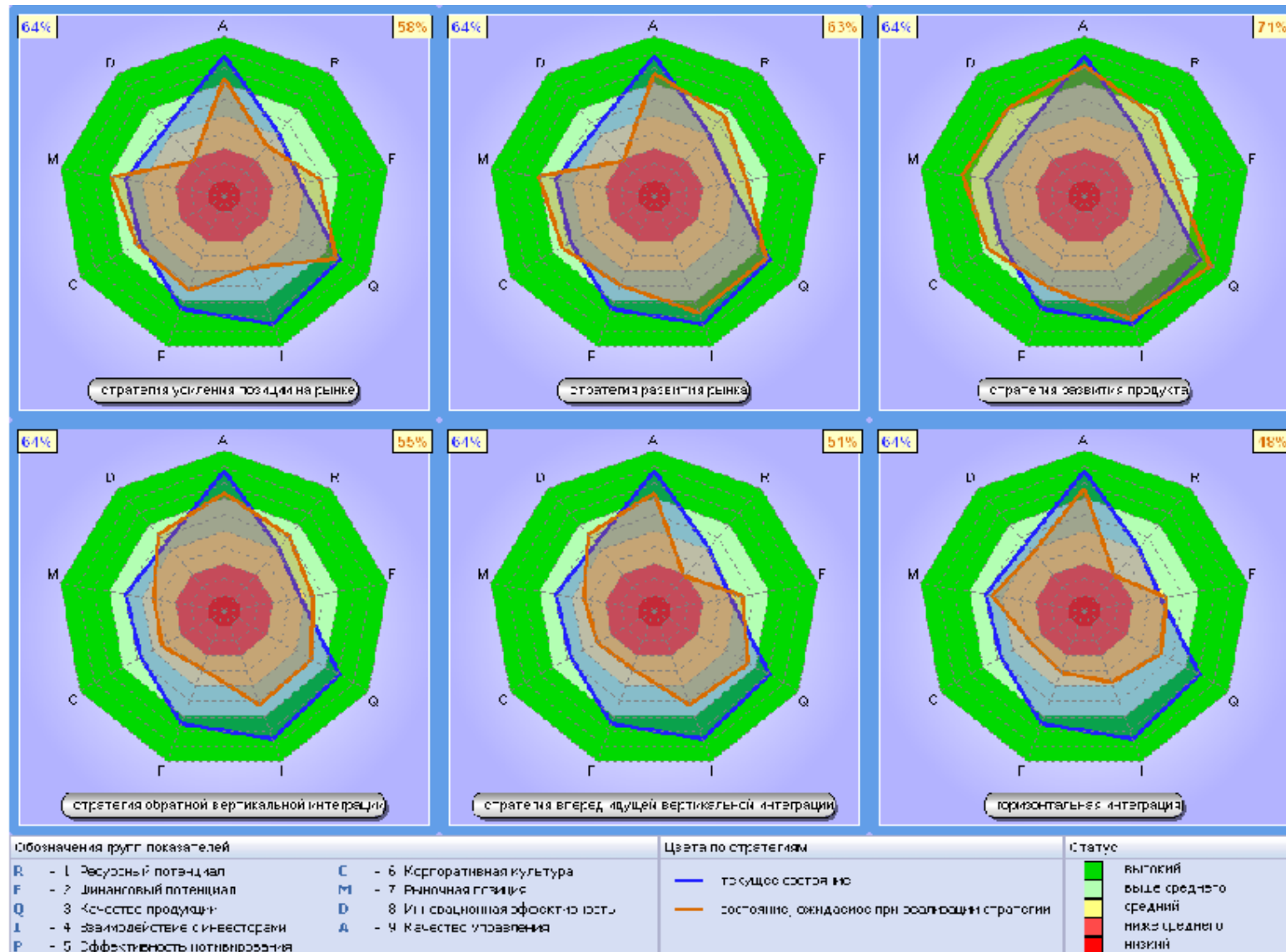
Означает поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

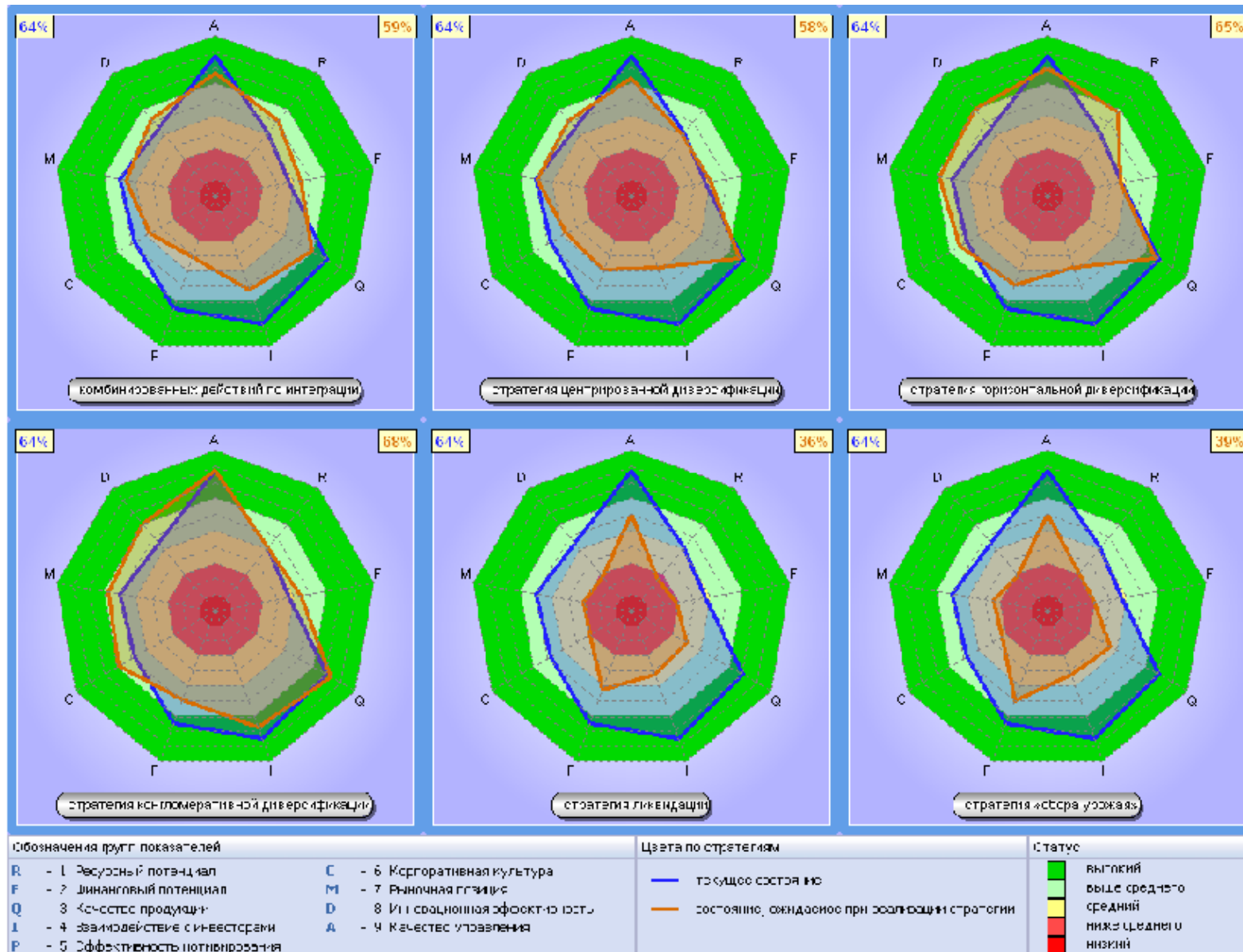
Как правило, носит характер краткосрочных или антикризисных мер.

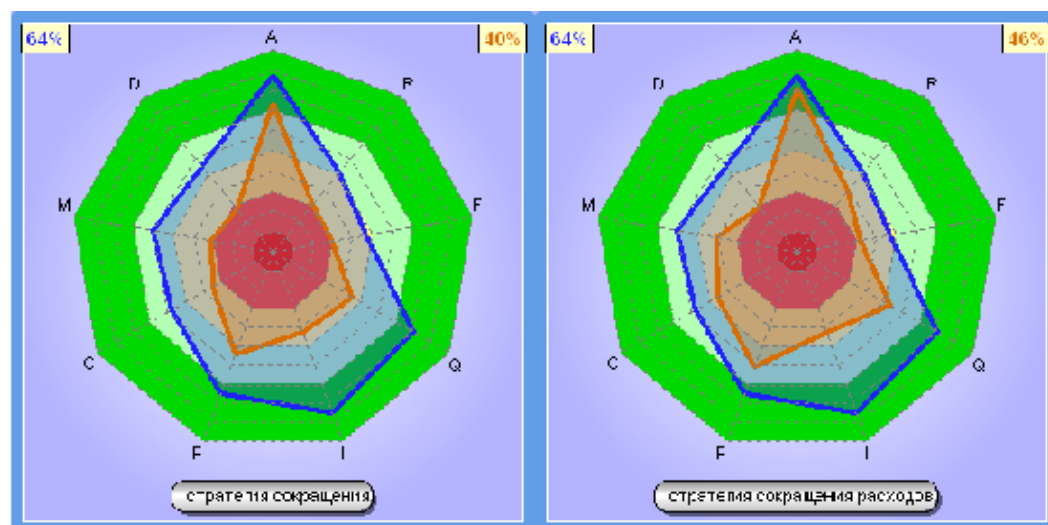


Сравнение "как есть" и "как будет" по стратегии развития продукта (SF3)»

Оценка результативности стратегий.



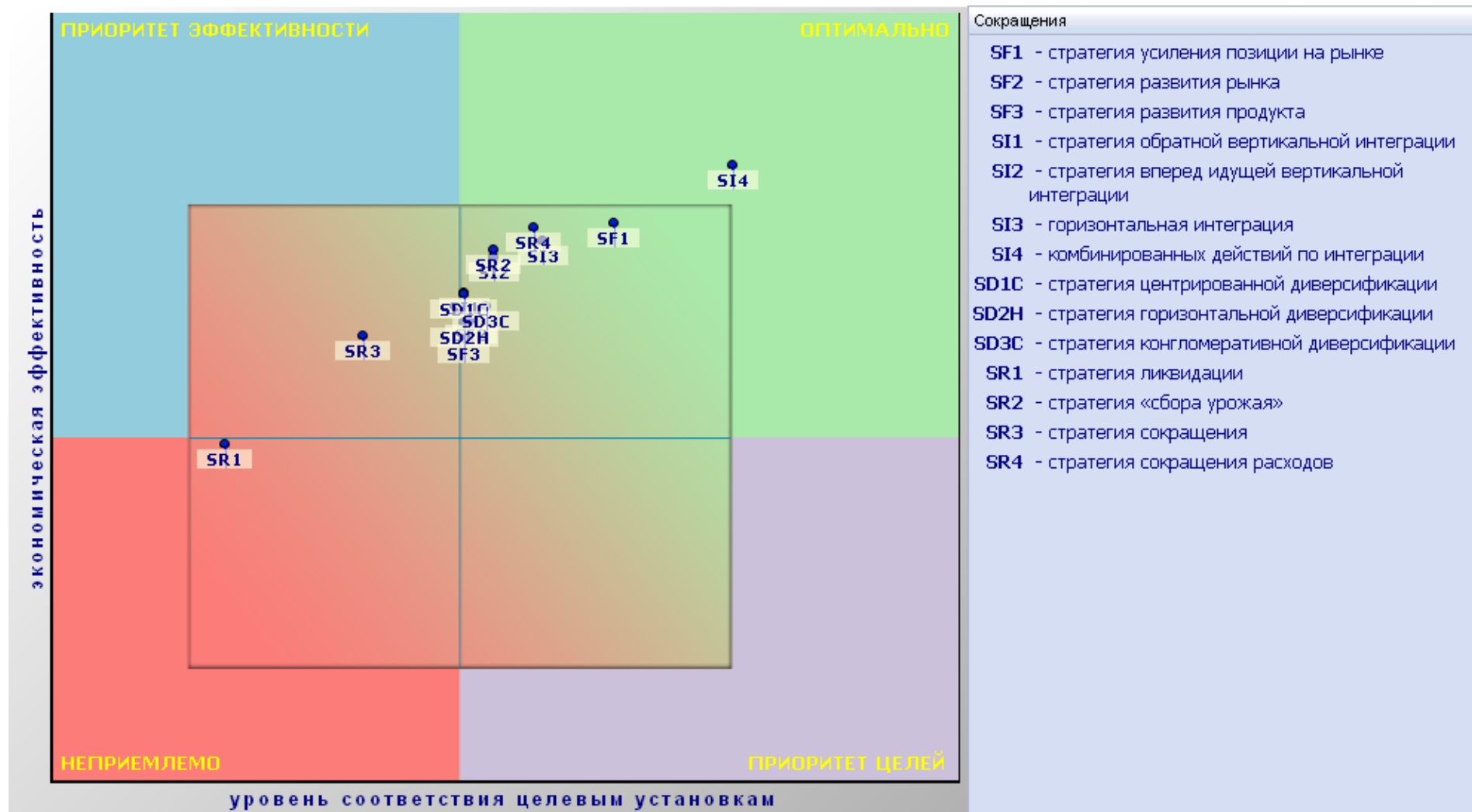




Обозначения групп показателей		Цвета по стратегиям		Статус	
R	- 1 Ресурсный потенциал	C	- 6 Корпоративная культура	■	высокий
F	- 2 Финансовый потенциал	M	- 7 Рыночная позиция	■	выше среднего
Q	- 3 Качество продукции	D	- 8 ИТ-инновационная эффективность	■	средний
I	- 4 Взаимодействие с инвесторами	A	- 9 Качество управления	■	ниже среднего
P	- 5 Эффективность поглощения			■	низкий
			—	■	только существующее
			—	■	состояние, ожидаемое при реализации стратегии

Оценка результативности стратегий

Позиционирование стратегий по уровню соответствия целевым установкам и экономической эффективности



5. Разработка стратегии.

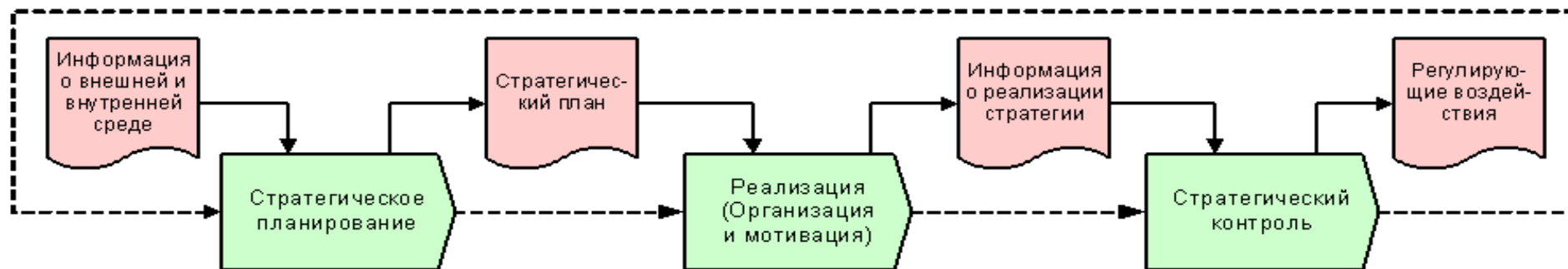
Мы провели стратегический анализ и подготовили информацию для разработки стратегии. Перед нами встает важнейшая задача стратегического управления – формирование стратегии. При этом следует не забывать о том, что выбор общей стратегии предприятия осуществляет высшее руководство, но сказывается он на всей компании. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным, а руководство предприятия должно последовательно и неуклонно проводить стратегическую линию и добиваться соответствующих действий от исполнителей.

Стратегия может быть сформулирована в различных видах, но наиболее приемлемой считаю в виде детального стратегического плана, который включает и разработку миссии компании, и разработку стратегических целей, и определение путей достижения целей.

Если не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического управления работать не сможет. Цели должны быть сформулированы ясно и доведены до сведения исполнителей, прежде всего для того, чтобы обеспечить скоординированную совместную работу последних. К сожалению, иногда при разработке стратегического плана менеджеры, дойдя до постановки конкретных целей начинают понимать, чем им все это грозит и пытаются всячески саботировать процесс детализации стратегии. Здесь высшему руководству необходимо контролировать ситуацию и не допускать сбой процесса. Конкретный состав и ориентация стратегических целей очень сильно зависят от отраслевой принадлежности компании, от характера рынков, от внутренних обстоятельств и т.п.

Общая схема процесса стратегического управления представлена на следующем слайде.

Процесс стратегического управления



• Стратегический анализ

- Сбор информации и анализ внешней среды
- Сбор информации и анализ внутренней среды
- Интегрированный анализ внешней и внутренней среды

• Разработка стратегии

- Разработка миссии
- Разработка стратегической концепции (стратегий, политик)
- Разработка стратегических целей
- Разработка проектов и программ развития

• Реализация проектов развития

- Инициирование проектов
- Планирование проектов
- Исполнение проектов
- Контроль проектов
- Завершение проектов

• Реализация программ развития и управление процессами

- Планирование программ, разработка показателей процессов
- Исполнение
- Учет
- План-фактный контроль
- Анализ
- Регулирование

• Учет

- План-фактный контроль
- Анализ
- Регулирование

Миссия - это главная цель компании. На основе миссии определяются конкретные цели. Успешная реализация целей зависит прежде всего от того, насколько правильно они выбраны и сформулированы. При целеполагании необходимо соблюдать определенные требования. Цели должны быть конкретными и измеримыми. Конкретные и измеримые формы создают базу отчета для последующих решений и оценки результатов.

Цели должны иметь временную характеристику. Следует точно определить не только, что организация хочет делать, но и когда. Обычно цели бывают долгосрочные (рассчитанные на пять, иногда больше лет), среднесрочные (от одного года до пяти лет) и краткосрочные (в пределах года)

Цели должны быть достижимыми. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет.

Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

На основе целей организации формируются цели ее подразделений, групп и отдельных работников. Организация дает возможность людям достигать личных целей, реализовать коллективно то, что они не в состоянии осуществить индивидуально.

Таким образом, формируется иерархия целей – дерево целей. Руководитель должен координировать цели подразделений, отдельных групп и лиц, направлять их на выполнение целей всей организации, не допуская возникновения острых противоречий и конфликтов, влияющих на поведение организации.

5.1. Внешние цели предприятия.

Это цели, которые слабо зависят от решения руководства предприятия.

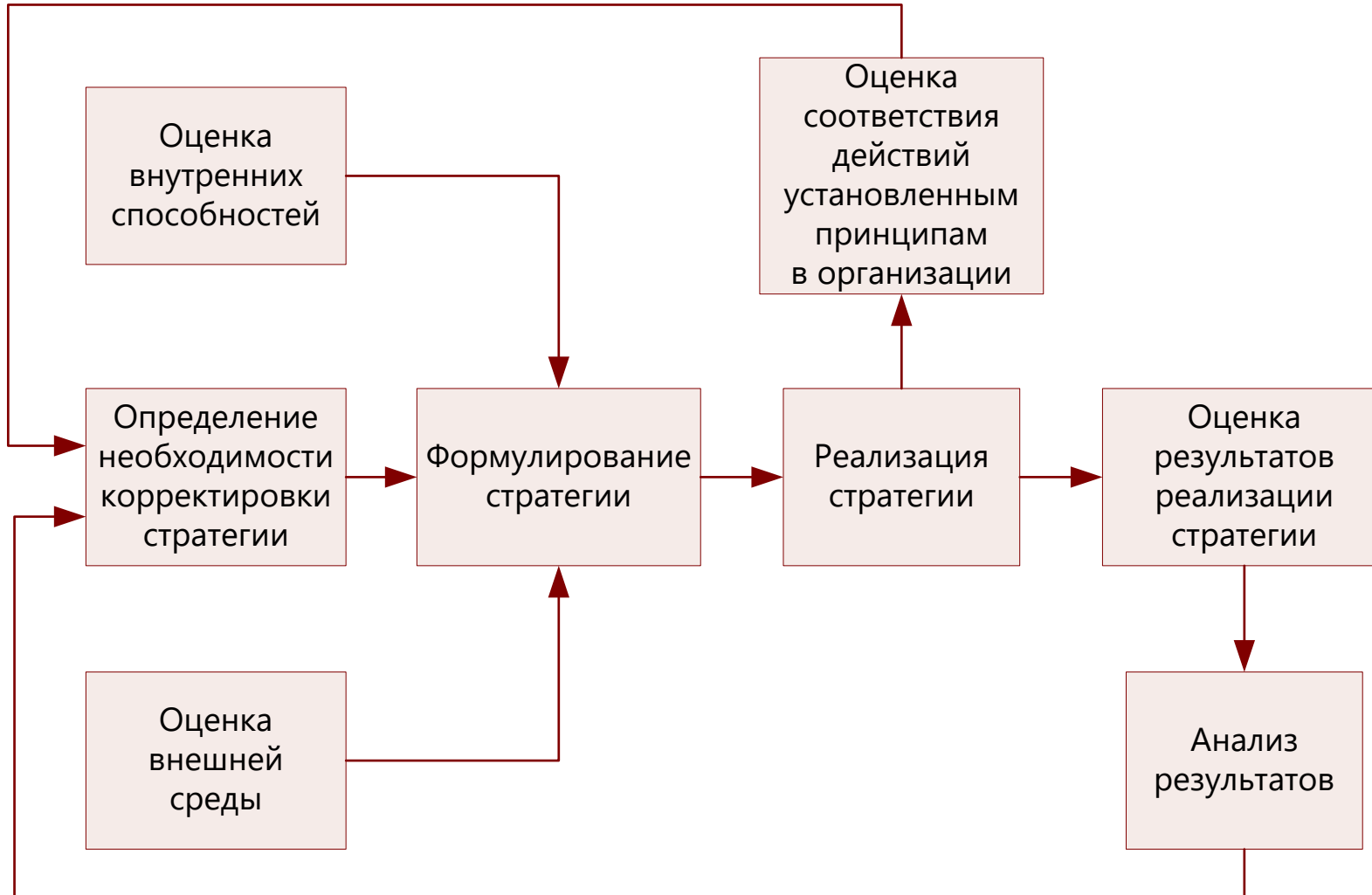
- Постоянный рост востребованности в наших услугах по производству деталей и сборочных единиц различного назначения для основного заказчика КБП им. академика А.Г. Шипунова. Довести долю по отдельным позициям в сегменте продукции до 60% в общем объеме.
- Получение статуса единственного поставщика узлов и блоков для КБП.
- Получение статуса единственного поставщика узлов и блоков для КБТМ им. Нудельмана.
- Получение статуса единственного поставщика блоков аппаратуры для комплексов «Штурм» и «Атака».
- Повышение удовлетворенности потребителей качеством и сроками поставки продукции.
- Участие в НИОКР по новым изделиям и получение статуса исполнителей.
- Установление долгосрочных партнерских отношений с поставщиками металлов и электронной компонентной базы на взаимовыгодных условиях. Согласование схем поставки и условий расчетов с учетом особенностей финансирования государственного оборонного заказа.
- Поиск и постановка на производство изделий гражданской направленности.
- Сохранить статус ведущего предприятия в регионе.
- Обеспечить стабильные платежи в бюджеты всех уровней.
- Сохранить экологическое равновесие.
- Обеспечить занятость населения.

5.2. Внутренние цели.

Эти цели сильно зависят от решений руководства предприятия. Сроки исполнения от одного года до трех, в том числе большинство постоянных.

- Совершенствование организационной структуры предприятия.
- Совершенствование системы управления подразделениями на предприятии.
- Достигнуть сто процентной удовлетворенности заказчика качеством и сроками поставки продукции.
- Обеспечить (ежегодно) получение чистой прибыли по итогам года не менее 10% выручки.
- Направлять на выплату дивидендов не менее 15% чистой прибыли.
- Ежегодно снижать издержки производства на 5%.
- Довести к 2025 году выработку на одного работника до 2 млн. рублей.
- Обеспечить превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы.
- Ежегодно направлять на модернизацию и покупку нового оборудования не менее 50 млн. рублей.
- Обеспечить к 2025 году средний уровень заработной платы на предприятии в размере 4-х прожиточных минимумов установленных Правительством Кировской области.
- К 2025 году ввести в практику использование аддитивных технологий в производстве деталей как для гражданской продукции, так и продукции военного назначения.
- К 2025 году сформировать собственное конструкторское бюро по разработке перспективных изделий гражданского и военного назначения.
- К 2025 году создать опытное производство для отработки изделий собственной разработки.

Процесс разработки и реализации стратегии схематично можно представить в следующем виде (Игорь Ансофф).



6. Реализация стратегии.

Если на внешние цели мы можем оказывать незначительное воздействие, то реализация внутренних полностью в руках руководства и коллектива предприятия.

В рамках стратегического управления на предприятии необходимо разработать программу развития, включающую реализацию нескольких отдельных проектов. Программа должна быть направлена на изменение системы управления предприятием, сокращение издержек и повышение производительности труда. При условии реализации внешних целей мы сможем формировать пакет заказов на длительный период в рамках программы госвооружений и устанавливать долгосрочные связи с поставщиками, определять условия поставок, стоимости и расчетов.

Контроль за реализацией проектов осуществляет генеральный директор. Для своевременного реагирования на ситуацию и для проведения ситуационного анализа создать Совет, который ежемесячно будет заслушивать ответственных за реализацию проектов. По итогам обсуждения принимаются решения, в том числе в случае необходимости и по корректировке сроков внедрения, выделения дополнительных средств на реализацию либо закрытию проектов.

На сегодня в рамках стратегического управления на предприятии:

1. Реализованы следующие проекты:

- ***Проект «Платежный календарь».*** (система «ГАЛАКТИКА»)

Модуль «Платежный календарь» служит для решения задач по финансовому планированию на предприятии, управлению средствами, облегчает работу с финансовыми потоками. Платежный календарь является гибким инструментом, служащим для минимизации финансовых рисков, обеспечения ликвидности средств и контроля над надлежащим исполнением финансовых

обязательств.

Основной задачей, которую решает модуль «Платежный календарь», является балансировка управления финансами, а также организация финансового учета в соответствии с нормами законодательства и современными стандартами.

- ***Проект «Бюджетирование».***

Модуль "Управление бюджетом" служит для автоматизации управления финансовыми ресурсами на следующих этапах:

- планирование бюджета и программное моделирование его вариантов;
- согласование бюджета и его утверждение;
- формирование плана и факта бюджета;
- анализ соответствия плановых показателей фактическим;
- корректировки бюджета.

На каждом из этапов система бюджетного управления решает задачи, критические для данного этапа.

- ***Проект «Электронный документооборот» (СЭД «ТЕЗИС»).***

Система электронного документооборота ТЕЗИС позволяет решать различные задачи по автоматизации управления бизнесом, включая работу с документами и договорами, автоматизацию канцелярии и контроль исполнительской дисциплины.

2. В стадии реализации:

- ***Проект «Организация планирования на межцеховом уровне».***
- ***Проект «Организация планирования на цеховом уровне».***

Для организации оперативного планирования и управления производством на цеховом уровне формируются следующие документы:

- Производственные заказы цехам;
- Номенклатурные планы-графики запуска-выпуска деталей и сборочных единиц для цехов;

- Планы-графики сдачи готовой продукции на склад;
- Сменно-суточные задания;
- Маршрутные листы;
- Комплектовочные карты.

Одной из ключевых задач планирования на цеховом уровне является формирование производственных заказов (заданий) цехам и субподрядным организациям. Производственный заказ (ПЗ) представляет собой номенклатурный план подразделению или субподрядной организации, предназначенный для выполнения функций:

- наряда-заказа, в выполнении которого могут участвовать несколько производственных подразделений;
 - задания определенному производственному подразделению (предприятию, цеху, участку) на изготовление продукции или оказание межцеховых услуг.
- ***Проект автоматизации конструкторской и технологической подготовки производства*** или другими словами реализация проекта управления данными об изделии – PDM система.

Что нам это даст:

- Сокращение сроков разработки и внедрения изделия;
- Уменьшение стоимости обработки информации;
- Помогает контролировать информацию о поставщиках.

Все информационные процессы, связанные с проектированием изделия, технологией его производства, а также информация о

конструкции, деталях, структуре, геометрических данных и других параметрах изделия находится под управлением PDM-системы. Кроме того, в PDM собраны все чертежи изделия, программы для станков с ЧПУ, планы проектирования и производства, результаты технических испытаний, данные о партиях и отдельных экземплярах изделия, нормативные и законодательные акты, вся корреспонденция, относящаяся к изделию, а также некоторые другие документы.

Кроме того, в рамках стратегического управления предприятием на сегодня:

1. Прорабатывается вопрос об изменении организационной структуры предприятия.
2. Планируется подготовка и утверждение стандарта управления проектами.
3. Определен перечень «критических» по срокам поставки и условиям расчетов предприятий-поставщиков. Работа с ними поставлена на контроль.
4. Корректируются стандарты предприятия.
5. Проводятся мероприятия по внедрению элементов бережливого производства. (В первую очередь внедрение системы 5S)

5S – это один из методов бережливого производства и система улучшения производственного процесса, основными целями которой являются снижение потерь, организация рабочего места и повышение производительности труда. Система 5S подразумевает организацию рабочего места и использование визуальных подсказок для достижения лучших результатов деятельности.

Компоненты системы 5S:

- **Сортировка:** избавление от ненужных вещей и очистка рабочего места.
- **Соблюдение порядка:** организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
- **Содержание в чистоте:** соблюдение рабочего места в чистоте и порядке.
- **Стандартизация:** документированное оформление технологических операций, использование стандартных инструментов и внедрение и популяризация лучшего опыта.
- **Совершенствование:** поддержание процесса улучшений, контроль за технологическими операциями и внедрение системы 5S в корпоративную культуру.

В ежедневной работе компании система 5S позволяет поддерживать организованность и прозрачность – важнейшие условия непрерывного и эффективного протекания производственного процесса. Успешное внедрение этого бережливого метода также улучшает условия работы и является стимулом для рабочих к повышению производительности труда и снижению количества потерь, незапланированного простоя и незавершенного производства.

7. Подготовлены к внедрению изменения в систему мотивации руководителей подразделений.

8. Взят под контроль весь цикл изготовления критически важных материалов и комплектующих по всей технологической цепочке от сырья до готовой продукции.

7. Ожидаемые результаты

В рамках реализации стратегии ПАО «Кировский завод «МАЯК» к 2025 году планируется достижение ключевых целей:

- Довести годовой объем реализации продукции до 5 млрд. рублей. При этом увеличить долю гражданской продукции в общем объеме до 50%;
- Довести уровень рентабельности до 20%;
- Расширение номенклатуры изделий;
- Сохранность заказчиков;
- Сохранение высокого качества работы;
- Оптимизировать численность управленческого персонала и вспомогательных подразделений;
- Снизить издержки производства на 10%;
- Увеличение выработки на 1 сотрудника до 2,0 млн рублей.

Главными инструментами достижения стратегических целей считается оптимизация текущих процессов и повышение эффективности управления предприятием. Важнейшими показателями успешности будет считаться эффективная система подбора, удержания и мотивации персонала. И всё это может быть реализовано при постановке на производство, организации сбыта и сервисного обслуживания перспективных изделий гражданского назначения.

