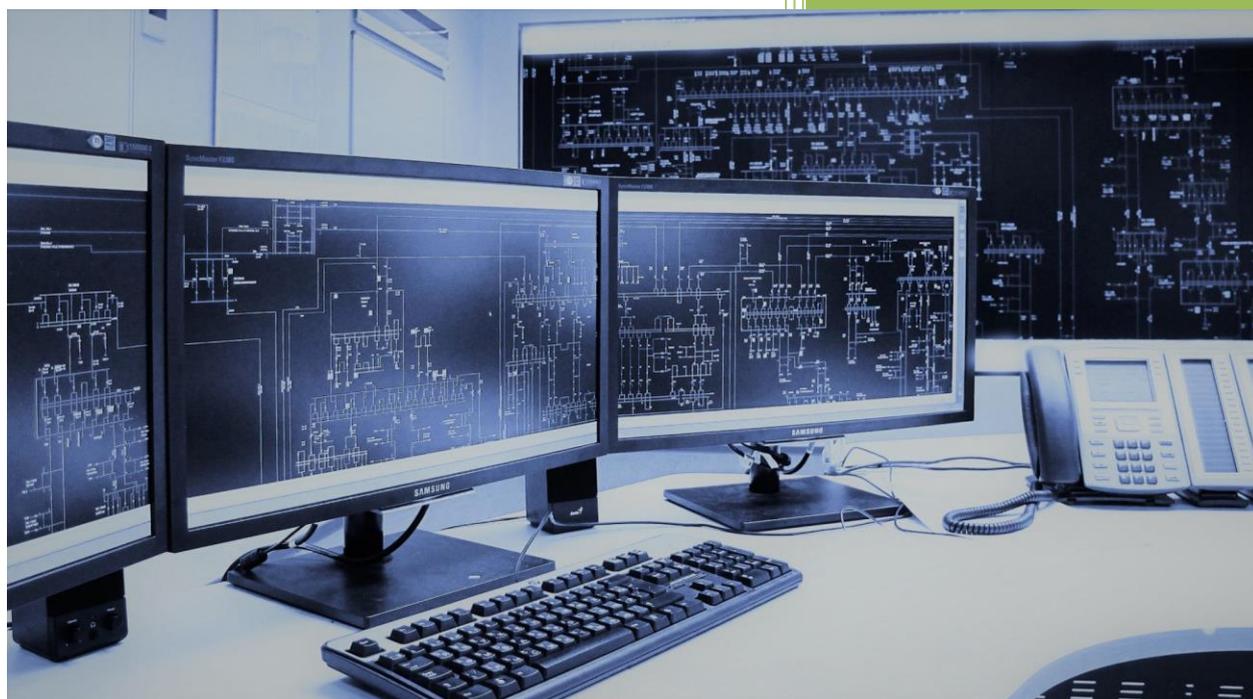


2023

Стратегия развития предприятия по разработке и производству автоматизированных систем управления



Питер-Консалт

08.11.2023

Оглавление

1. Список сокращений	3
2. Резюме.....	3
3. Анализ деятельности предприятия	4
3.1. Результаты диагностики, существенные для выработки стратегии.....	4
3.2. Сильные стороны предприятия.....	4
3.3. Слабые стороны предприятия	5
4. Анализ рынка.....	5
4.1. Характеристика спроса	5
4.2. Характеристика предложения	5
4.3. Возможности рынка	6
4.4. Угрозы рынка	6
5. Стратегия развития.....	7
5.1. Описание продуктов и целевых клиентов предприятия	7
5.2. SWOT-анализ предприятия.....	9
5.3. Стратегические инициативы	11
6. Функциональные стратегии	11
6.1. Маркетинговая стратегия	11
6.1.1. Позиционирование	11
6.1.2. Стратегия конкуренции	11
6.1.3. Развитие продукта	12
6.1.4. Организация продаж	14
6.1.5. Реклама и продвижение	15
6.1.6. Ценообразование	15
6.2. Стратегия управления проектами	16
6.3. Производственная стратегия.....	16
6.4. Стратегия управления товарными запасами	17
6.5. Кадровая стратегия	17
6.6. Информационная стратегия.....	18
6.7. Организационная стратегия	18
7. Система стратегических показателей	20
8. Меры по реализации стратегии.....	24
Приложение 1. Примерный список бизнес-процессов предприятия верхнего уровня	25
Приложение 2. Бизнес-процесс контроля системы показателей	27
Приложение 3. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий.....	28

На нашем сайте размещены несколько [примеров разработанных нами стратегий](#). [Как заказать построение стратегии](#), можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях оптимизации расходов на эту услугу? Читайте в разделе ["Стоимость разработки стратегии развития предприятия"](#).

➤ Если вы [заполните эту форму](#), мы подготовим коммерческое предложение, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Список сокращений

....

2. Резюме

В ходе экспресс-диагностики предприятия были согласованы наиболее общие цели АО:

- Увеличение масштаба бизнеса (показатель – выручка),
- Повышение эффективности (показатель - рентабельность активов).

В п. 5.2 представлен SWOT-анализ предприятия, на основе которого определён список стратегических инициатив – см. Таблица 5.

В п. 6 стратегические инициативы детализированы в разбивке по функциональным стратегиям.

На основе стратегических инициатив в п. 7 разработаны Стратегические цели и их показатели – см. Таблица 8.

В п. 8 перечислены меры, направленные на достижение стратегических целей.

Таким образом в документе описан механизм достижения наиболее общих целей предприятия.

3. Анализ деятельности предприятия

3.1. Результаты диагностики, существенные для выработки стратегии

Диагностика деятельности предприятия производилась в несколько этапов:

1. Анализ сайта, подготовка вопросника для интервью с ГД
2. Интервью с ГД
3. Анализ предоставленных управленческих документов
4. Анкетирование ведущих сотрудников предприятия

В результате анализа в отчётах были зафиксированы следующие результаты, существенные для выработки стратегии:

-

В ходе интервью были согласованы с ГД наиболее общие цели предприятия:

- Увеличение масштаба бизнеса (показатель – выручка),
- Повышение эффективности (показатель - рентабельность активов).

3.2. Сильные стороны предприятия

Достижению наиболее общих целей могут способствовать следующие сильные стороны:

- ...

3.3. Слабые стороны предприятия

- ...

4. Анализ рынка (по результатам анкетирования сотрудников)

4.1. Характеристика спроса

Целевые клиенты АО принадлежат к следующим сегментам:

Таблица 1. Характеристика целевых клиентов

...

...

4.2. Характеристика предложения

Основными конкурентами предприятия являются:

- ...

Особенностью этих конкурентов является то, ...

Кроме крупных конкурентов на рынке действуют

4.3. Возможности рынка

-

4.4. Угрозы рынка

-

5. Стратегия развития

5.1. Описание продуктов и целевых клиентов предприятия

Таблица 2. Продукты, отрасли и действующие клиенты предприятия

Назначение	Продукты предприятия	Отрасли	Клиенты

Целевые клиенты АО имеют следующие признаки:

...

Предприятие оказывает следующие услуги:

- ...

5.2. SWOT-анализ предприятия

В настоящем разделе приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

Таблица 3. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле СиВ (сильные стороны и возможности)	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)
	<i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	<i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
Слабые стороны	Поле СлВ (слабые стороны и возможности)	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)
	<i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	<i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

Таблица 4. SWOT-анализ предприятия

		Возможности			Угрозы				
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Сильные	1.	√	√	√		√		√	
	2.	√	√	√		√			√
	3.	√	√			√			
	4.						√		
	5.	√	√	√		√	√	√	
Слабые сто-	6.	√	√	√				√	
	7.			√				√	√
	8.			√	√		√		
	9.						√	√	
	10.						√	√	

5.3. Стратегические инициативы

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы.

Таблица 5. Стратегические инициативы

№	Стратегическая инициатива
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

6. Функциональные стратегии

Далее представлена детализация инициатив, перечисленных в Таблице 4.

6.1. Маркетинговая стратегия

6.1.1. Позиционирование

АО хочет выглядеть в глазах своих клиентов предприятием,

6.1.2. Стратегия конкуренции

На рынке ... АО на данный момент планирует придерживаться **стратегии минимизации издержек**. Для её реализации необходимо

- увеличить объём продаж, для чего создать продающее подразделение, а в последствии дилерскую сеть,
- увеличивать производственные мощности по мере роста продаж серийной продукции,
- организовать детальный, оперативный управленческий учёт и отчётность,
- организовать план-фактный бизнес-процесс управления издержками.

На рынке ... АО намерено развиваться в сторону **стратегии дифференциации**, то есть предоставления потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов. С этой целью планируется:

1. Определить цели и показатели в области ценности услуг предприятия в глазах потребителей в рамках общей системы показателей.
2. Изучить опыт конкурентов.
3. Провести анкетирование действующих целевых клиентов для выяснения требуемого качества услуг, наиболее ценных дополнительных услуг.
4. На основании собственного опыта и пп. 1-3 разработать стандарт оказания услуг, превышающий уровень конкурентов.
5. Запланировать и приобрести ресурсы, необходимые для поддержания разработанного стандарта – персонал, оборудование, инструмент, товарный запас, ИТ-средства.
6. Обучить всех сотрудников предприятия работе в соответствии со стандартом, а сотрудников, контактирующих с клиентами - речевым модулям, доносящим до клиентов стандарт оказания услуг и его преимущества.
7. Организовать регулярный мониторинг конкурентов и анкетирование клиентов для постоянного совершенствования стандарта услуг.
8. Организовать регулярное измерение показателей п.1. На начальном этапе собирать статистику, далее сформировать планы по показателям, проводить регулярный план-фактный анализ.

6.1.3. Развитие продукта

Руководителям направлений поручается в срок до 30.11.2023 разработать планы развития направлений на 2024-26 гг. в формате:

Таблица 6. Формат плана развития направления

Мероприятие	Ответственный	Дата начала	Дата окончания	Расходы, тыс. руб. без НДС	Выручка, тыс. руб. без НДС		
					2024	2025	2026
....							

Таблица 7. Ответственные за направления

....

6.1.4. Организация продаж

С учётом угрозы рынка

- ...

планируется сконцентрироваться

Для создания продающего подразделения планируется:

- подготовить рабочие места руководителя отдела, менеджеров по продажам и менеджера по маркетингу (принцип разделения ответственности за сегменты рынка, цели, показатели, система стимулирования, описание основных б/п, ДИ, роли в ИС),
 - нанять руководителя отдела продаж (РОП), владеющего методикой управления сложными продажами (см., например, статью по ссылке <http://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/difficult-sales-management-technique.html>), обучить его особенностям продуктов АО,
 - нанять с участием РОП квалифицированного менеджера по маркетингу (ММ), владеющего методикой анализа промышленных рынков, обучить его особенностям продуктов АО,
 - поручить ММ сбор клиентской базы всех потенциальных потребителей серийной продукции АО, рейтингование по уровню платёжеспособности,
 - нанять с участием РОП квалифицированных менеджеров по продажам (МП), владеющих методикой сложных продаж, обучить их особенностям продуктов АО,
 - нанять с участием РОП квалифицированного менеджера по тендерам (МТ), владеющего методикой подготовки тендерной документации, обучить его особенностям продуктов АО,
 - поручить МП выход на личные контакты с представителями всех целевых клиентов, а также сбор и регистрацию их потребностей в области компетенции АО,
 - поддерживать контакты, информируя клиентов о возможностях и новинках АО и ожидая потребности клиентов в продукции АО,
 - поручить ММ организовать мониторинг планов по финансированию крупных инвестиционных проектов в области компетенции АО,
 - организовать регулярный мониторинг тендерных площадок, принятие решения о целесообразности участия в тендере, подготовку тендерной документации, анализ результатов тендера.

6.1.5. Реклама и продвижение

Мероприятия на рынке ...:

- PR и GR деятельность,
- участие в профильных выставках, целевых конференциях, ассоциациях,
- семинары для потенциальных Заказчиков.

На рынке ... планируется сконцентрироваться на Интернет-рекламе, а для этого

- разработать отдельный сайт, предназначенный для продажи этих продуктов,
- организовать рекламу посадочных страниц сайта – SEO-продвижение, контекстную и таргетированную рекламу,
- организовать информационную рассылку потенциальным заказчикам,

- организовать деятельность групп в социальных сетях.

6.1.6. Ценообразование

На продукцию ... планируется придерживаться конкурентного способа ценообразования, для чего:

1. Проводить регулярный мониторинг цен конкурентов.
2. Регистрировать все сигналы сотрудников, общающихся с клиентами, о нерыночном уровне цен предприятия (в форме документа Спрос в ИС).
3. Формировать свои цены на основе полученной рыночной информации.
4. Путём наценки на себестоимость рассчитывать только цены на продукцию, не обнаруженную на рынке в ходе мониторинга. Наценка на такие позиции определяется на основании экономического обоснования.

Скидки, бонусы, отсрочки платежа, бесплатные дополнительные услуги планируется предоставлять клиентам только в соответствии с их принадлежностью целевым клиентским сегментам. С этой целью планируется разработать Положение о контрактно-ценовых условиях.

6.2. Стратегия управления проектами

Наиболее общей целью деятельности АО в области управления проектами является повышение рентабельности проектов, а показателями – средний процент превышения бюджета, средний процент превышения сроков проекта, средняя оценка качества выполнения проекта.

Для достижения этих целей АО планирует

- Разработать описания бизнес-процесса управления проектами в соответствии со стандартом РМВоК - Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами),
 - После описания бизнес-процессов вернуться к вопросу оптимизации организационной структуры и принять решения по имеющимся вопросам (например, ... и др.) с учётом описанных бизнес-процессов,
 - Выбрать, приобрести, установить и настроить ПО управления проектами,
 - Определить стандарты качества выполнения проектов (*пример одного из пунктов стандарта - ...*),
 - Провести обучение сотрудников, участвующих в управлении проектами и учёте данных по проектам, по разработанным описаниям б/п и работе в ПО управления проектами,
 - Разработать б/п оценки качества завершённых проектов силами отдела управления качеством и выработку управленческих решений на основе этой оценки.

6.3. Производственная стратегия

В срок до 30.11.2023 планируется рассмотреть целесообразность включения в план технического перевооружения следующих мероприятий:

-

6.4. Стратегия управления товарными запасами

С целью оптимизации товарных запасов планируется

1. Разработать бизнес-процессы управления товарными запасами.
2. В описании б/п определить ответственных за оборачиваемость логических складов, ввести в СП, СС ответственных показатели оборачиваемости.
3. Подготовить рабочее место (цели, показатели, система стимулирования, описание основных б/п, ДИ, роль в ИС) и нанять менеджера по управлению товарным запасом. Основные задачи менеджера – анализ товарного запаса, выделение неликвидов, подготовка программы распродажи, взаимодействие с менеджерами по продажам по продаже неликвидов.

6.5. Кадровая стратегия

С целью повышения квалификации сотрудников планируется:

- Продолжать реализацию ежегодной программы повышения квалификации сотрудников на основании пожеланий руководителей подразделений.
- Отделу кадров с целью повышения компетенций сотрудников:
 - разработать по каждой должности АО модель компетенций,
 - провести аттестацию сотрудников с целью оценки компетенций,
 - на основании проведённой аттестации разработать программу повышения компетенций сотрудников,
 - после проведения обучения провести повторную аттестацию и на её основании установить сотрудникам, прошедшим аттестацию, добавки к заработной плате,
- Отделу кадров с целью повышения нематериальной мотивации сотрудников:
 - Организовать обучение управленцев предприятия методике формирования нематериальной мотивации (пример - <https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Practiceof-applicationof-non-material-motivation.html>),
 - Проконтролировать внедрение выбранной методики.
- Отделу кадров с целью формирования единой корпоративной культуры:
 - Определить список корпоративных ценностей предприятия,
 - Провести анкетирование сотрудников с целью выявления их ценностей,

- Проанализировать дисбаланс между корпоративными ценностями и ценностями сотрудников,
- На основе результатов анализа разработать и реализовать план мероприятий по коррекции ценностей сотрудников,
- Разработать документ «Фирменные стандарты АО «НИИ ТМ» (пример - <https://piter-consult.ru/assets/files/brand-standards.pdf>).

С целью подготовки кадров для предприятия на перспективу планируется проведение "Дня открытых дверей предприятия" для студентов колледжей и вузов по целевым специальностям.

С целью создания комфортной обстановки для сотрудников предприятия планируется создание релакс-зоны.

После описания бизнес-процессов, внедрения системы показателей планируется укрепление штатного расписания подразделений, в частности,

6.6. Информационная стратегия

С целью повышения детализации, достоверности и скорости представления информации для принятия решений сотрудниками предприятия планируется:

1.

6.7. Организационная стратегия

Систему управления АО планируется модернизировать в соответствии с **концепцией системного менеджмента**. Далее перечислены наиболее важные принципы этой концепции:

1. Построение системы управления происходит от более общих элементов к более частным.
2. Наиболее общие цели определяются собственниками предприятия, вытекают из их внутренних установок. Подчинённые цели последующих уровней определяются методом декомпозиции, то есть подцели каждой цели определяют необходимый и достаточный список инициатив, которые должны быть реализованы для достижения цели.
3. Показатели целей являются измерителями её достижения. Для одной цели может быть определено несколько показателей, показатели могут меняться по мере необходимости и развития средств автоматизации.
4. Стратегия – это документ, в котором
 - Определяется список действий по достижению наиболее общих целей (стратегические инициативы),
 - Определяется список стратегических целей и соответствующих им показателей.
5. После утверждения стратегических целей и показателей методом декомпозиции выполняется разработка всей системы показателей.

6. На основе системы показателей разрабатывается система материального стимулирования сотрудников предприятия.

7. После утверждения стратегии должны быть описаны бизнес-процессы предприятия (примерный список всех б/п верхнего уровня см. Приложение №1.). Часть бизнес-процессов уже описана в рамках системы менеджмента качества. При описании новых б/п необходимо будет обеспечить стыковку их описаний с ранее описанными по входам, выходам, ресурсам, механизмам управления.

8. С учётом описаний б/п могут потребовать модернизации другие документы организационного дизайна – организационная структура, штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции т.д.

9. Далее разрабатывается проект доработок информационной системы, важнейшие элементы которого – поддержка бизнес-процессов и расчёт показателей.

10. После п. 5 можно приступить к разработке бизнес-плана развития предприятия.

7. Система стратегических показателей

Таблица 8. Стратегические цели и их показатели

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Показатели за период	Ответственный
1	Увеличение масштаба бизнеса				Реализация, тыс. руб.	Генеральный директор
					Маржинальная прибыль, тыс. руб.	Генеральный директор
					Чистая прибыль, тыс. руб.	Генеральный директор
1.1		Увеличение реализации проектов			Реализация проектов, тыс. руб.	Руководитель отдела продаж
1.2		Увеличение реализации серийной продукции			Реализация за счёт серийной продукции, тыс. руб.	Руководитель отдела продаж
1.2.1			Увеличение потенциала клиентской базы		Потенциал клиентской базы, тыс. руб.	Руководитель отдела продаж
1.2.2						
1.2.3						
1.3		Увеличение реализации по тендерам			Реализация по тендерам, тыс. руб.	Менеджер по тендерам
1.3.1						
1.3.2						
1.4		Снижение % отказов от заказа				

Стратегия развития предприятия по производству АСУ ©Питер-Консалт

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Показатели за период	Ответственный
1.4.1						
1.4.2						
1.4.3						
1.4.4						
1.4.5						
2	Повышение эффективности бизнеса				Рентабельность активов, %	Генеральный директор
2.1		Оптимизация расходов			Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	Зам. ГД по экономике и финансам
2.1.1						
2.1.2						
2.1.3						
2.1.3.1						
2.1.3.2						
2.1.3.3						
2.1.3.4						
2.1.3.5						
2.1.3.6						
2.2		Повышение эффективности использования рабочего капитала			Рентабельность оборотных средств, %	Зам. ГД по экономике и финансам
2.2.1						
2.2.2						
2.2.3						
2.2.4						
2.2.5						
2.3		Соблюдение сроков выполнения проектов			Среднее превышение срока проекта, %	Руководители проектов
2.3.1						
2.3.2						
2.3.3						
2.3.4						
2.3.5						
2.3.6						
2.4		Соблюдение критериев качества выполнения проектов			Бальная оценка качества выполнения проекта	Руководители проектов
2.4.1						
2.4.2						
2.4.3						
2.4.4						
2.4.5						
2.5		Повышение прозрачности и управляемости бизнеса			Выполнение плана работ по совершенствованию системы управления, %	Генеральный директор

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Показатели за период	Ответственный
2.6		Повышение удовлетворённости персонала			Текучность кадров, %	Зам. ГД по персоналу
2.7		Повышение профессионализма персонала			Средний балл по результатам аттестации компетенций	Зам. ГД по персоналу

8. Меры по реализации стратегии

Для реализации стратегии необходимо:

1. После утверждения стратегических инициатив доработать систему целей и показателей с детализацией на уровень операционных показателей.
2. Организовать измерение фактических значений показателей.
3. Определить плановые значения показателей. Для ранее не измерявшихся показателей для начала собрать данные о текущих значениях.
4. Ответственным за показатели разработать планы мероприятий, направленных на достижение плановых значений показателей.
5. Поставить выполнение планов по показателям и мероприятиям на контроль. Бизнес-процессы план-фактного контроля плана показателей и мероприятий представлены в Приложениях 2 и 3, соответственно.

Приложение 1. Примерный список бизнес-процессов предприятия верхнего уровня

...

Приложение 2. Бизнес-процесс контроля системы показателей

...

Приложение 3. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий

...