



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт непрерывного образования российских и иностранных граждан

Программа подготовки управленческих кадров
для организаций народного хозяйства Российской Федерации
«Менеджмент»

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему :

**Разработка стратегии развития опытно-
конструкторского отдела АО «ЛЕПСЕ»**

Разработал: слушатель

Руководитель: к.э.н., доцент

Кузнецов Д.С.

Катаева Н.Н.

КИРОВ 2024 г.



Объект исследования – акционерное общество «ЛЕПСЕ».

Предмет исследования – стратегический анализ деятельности предприятия и разработка стратегии развития опытно-конструкторского отдела АО «ЛЕПСЕ».

Цель исследования – разработка стратегии по совершенствованию и развитию отдела разработки новых изделий для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности АО «ЛЕПСЕ».

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты разработки стратегий развития структурного подразделения предприятия;
- 2) Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия;
- 3) На основе данных стратегического анализа разработать стратегию развития опытно-конструкторского отдела АО «ЛЕПСЕ».

Показатели деятельности АО «ЛЕПСЕ»

Наименование показателей	2021 г.	2022 г.	2023 г	2023 г. к 2021 г., %
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1283336	2449056	3200720	249,41
Фондоотдача, руб.	3,93	2,34	2,44	62,22
Фондоемкость, руб.	0,25	0,43	0,41	160,73
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	313,47	608,01	774,99	247,23
Рентабельность основных средств, %	24,59	15,88	17,59	-7,00
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	3796931	6221662	9123557	240,29
Коэффициент оборачиваемости	1,33	0,92	0,86	64,58
Период оборота, дни	274,9	396,6	425,7	154,86
Среднесписочная численность персонала, чел.	4094	4028	4130	100,88
Приходится выручки на 1 работника, тыс. руб.	1231,39	1421,54	1894,08	153,82
Выручка, тыс. руб.	5041324	5725962	7822558	155,17
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3556946	3993921	5448525	153,18
Валовая прибыль, тыс. руб.	1484378	1732041	2374033	159,93
Чистая прибыль, тыс. руб.	315512	388946	562905	178,41
Рентабельность затрат (по чистой прибыли), %	8,87	9,74	10,33	1,46
Рентабельность продаж (по чистой прибыли), %	6,26	6,79	7,20	0,94

Состав работников опытно-конструкторского бюро

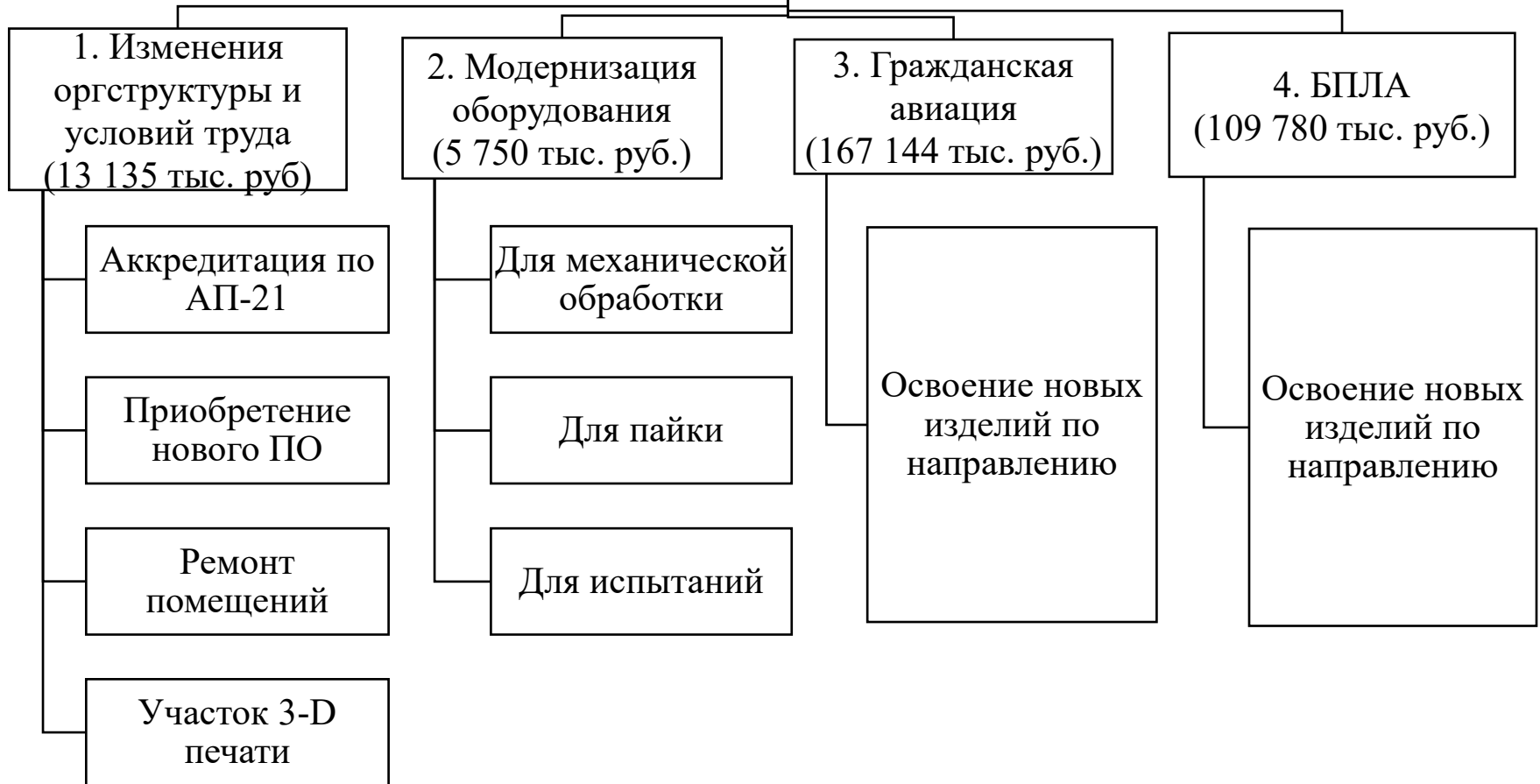
Должность	Численность, чел				Ср. возраст, лет 2024 г.	Повышение образования 2024 г.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
Руководители	4	5	5	5	38	1 (к. т. н.)
Руководитель проекта	5	4	5	7	43	1 (к. т. н.) 1 (аспирант)
ИТР, в т.ч. инженеры-конструкторы	29	32	34+2*	38	37	–
Инженеры-конструкторы	20	21	22	25	35	2 (к. т. н.) 1 (аспирант) 3 (магистр)
Рабочие	9	9	10	10	47	–
Итого:	47	50	54+2*	60	40	4 (к. т. н.) 2 (аспирант) 3 (магистр)

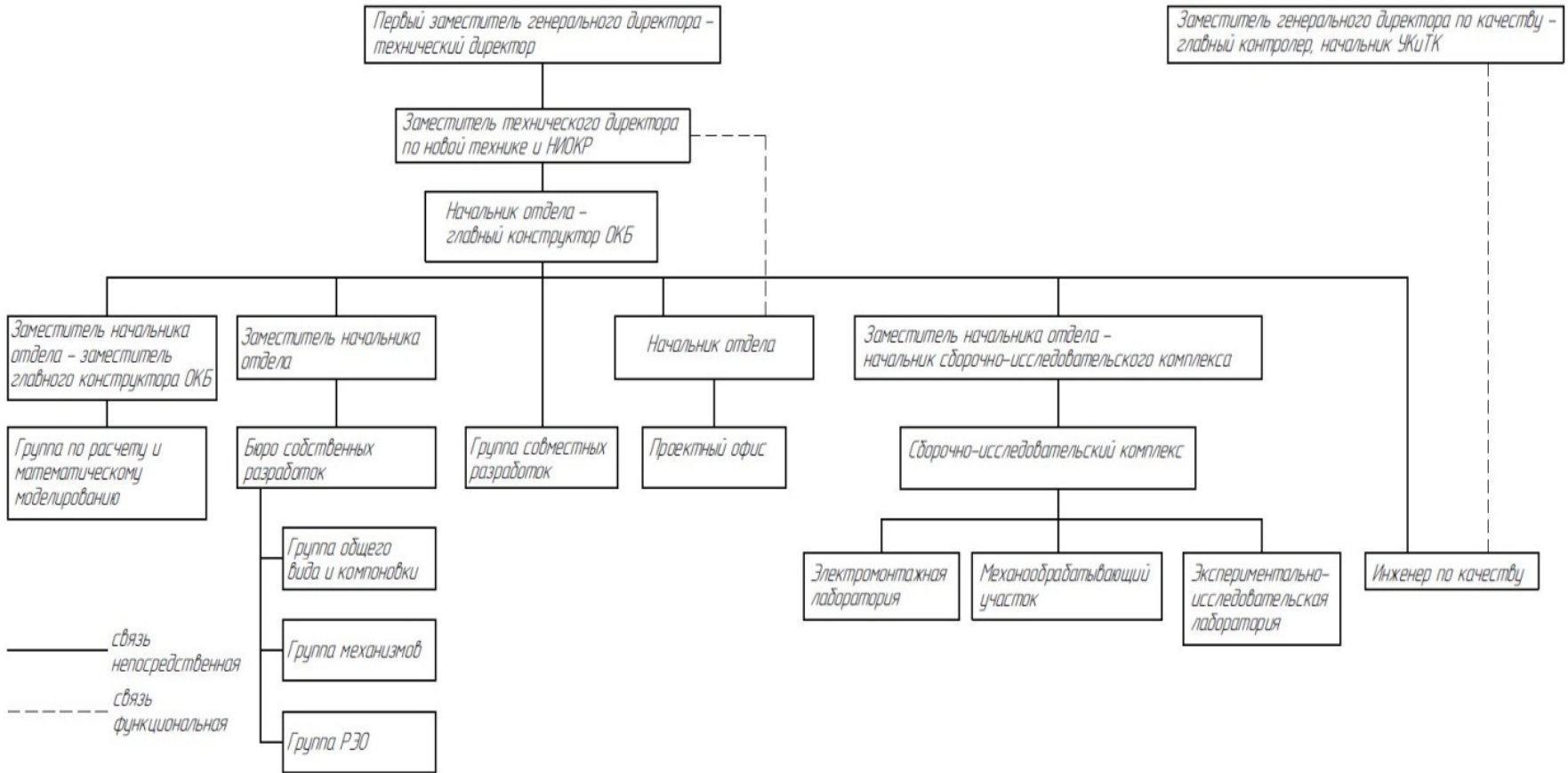
* – сотрудники, принятые по срочному трудовому договору на неполный рабочий день (студенты четвертого курса ВятГУ)

Расширенная матрица SWOT-анализа и проектирования стратегии

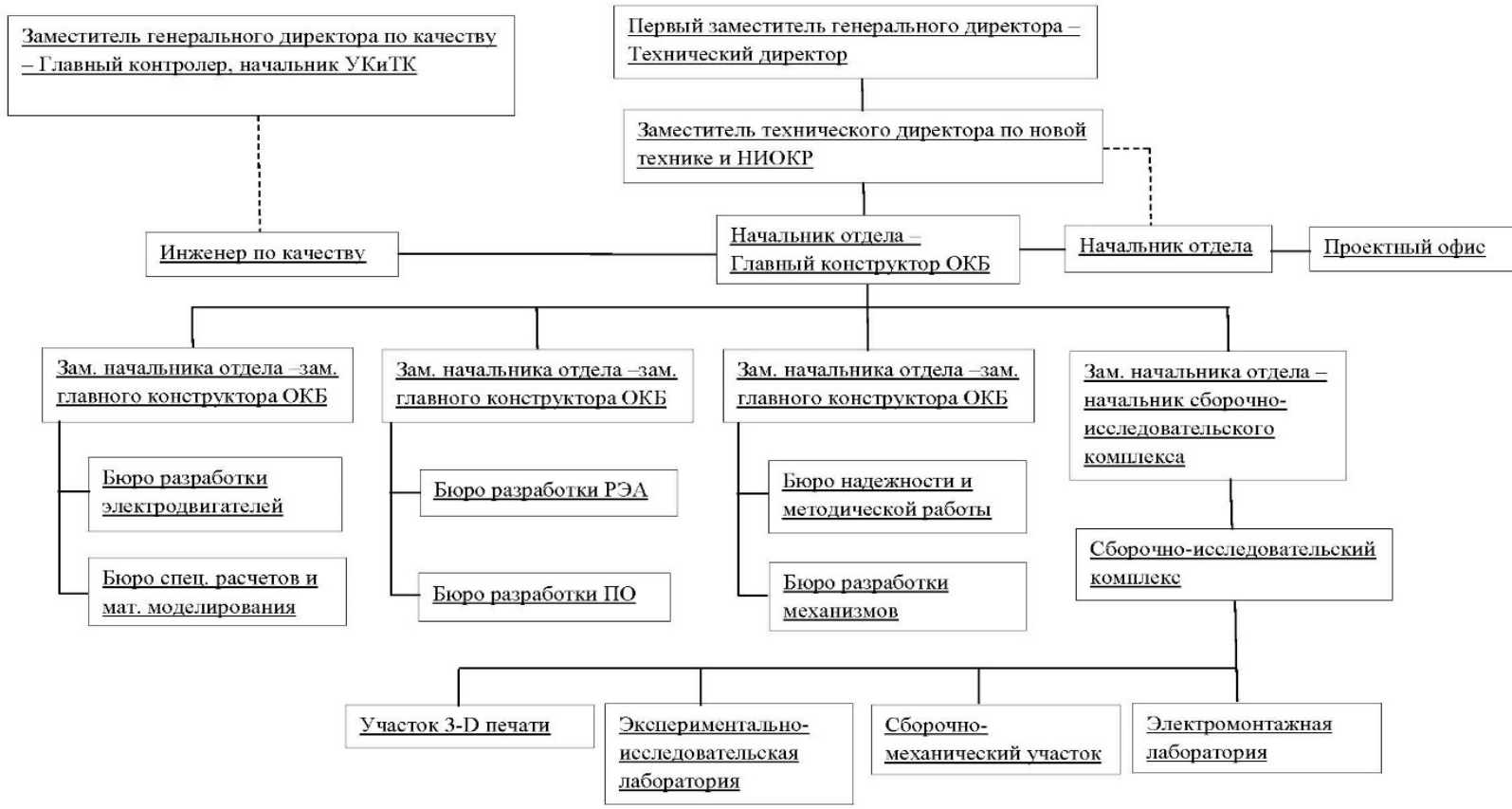
	<p>Сильные стороны (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение НИОКР; – аттестация по ГОСТ ISO.9001 и ГОСТ РВ 15-002; – ценообразование по ГОЗ; – тесные связи с учебными заведениями; – социальная сфера. 	<p>Слабые стороны (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологии; – скорость реакции на запросы рынка; – ограниченное количество потребителей; – возраст сотрудников; – стратегическая программа развития.
<p>Возможности (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> – предприятие работает от гособоронзаказа; – создание новых образцов техники, изделий; – обновление парка оборудования; – деятельность предприятия согласно действующего законодательства РФ, трудового кодекса; – предприятие градообразующее. 	<p>Используя сильные стороны, такие как НИОКР и аттестация по СМК, сосредоточиться на разработке инновационных продуктов, соответствующих требованиям ГОЗ.</p>	<p>Инвестиции в:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оборудование, чтобы повысить производственные мощности и качество продукции. – программы повышения квалификации, обучения мотивации сотрудников, чтобы компенсировать их возраст и недостаток современных навыков.
<p>Угрозы (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> – острый дефицит кадров в стране; – тотальный госконтроль, большие штрафные санкции; – предприятие несёт внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырьё и т.д.); – наличие гос. регулирования по обращению с опасными отходами производства; – низкий уровень престижности трудовых профессий. 	<p>Поддержание и развитие высоких стандартов качества (ГОСТ, ISO 9001) для снижения рисков, связанных с госконтролем и возможными штрафами.</p>	<p>Разработка системы риск-менеджмента для снижения влияния внешних издержек, таких как энергоресурсы и транспортные расходы и т. д.</p>

Элементы стратегии развития ОКБ





Текущая организационная структура ОКБ



— Связь непосредственная

- - - - - Связь функциональная

Обновленная организационная структура ОКБ

Мероприятия по изменению организационной структуры

Статья затрат	Затраты на 2025 г.
Аккредитация по авиационным правилам АП-21, тыс. руб.	5000

Мероприятия по модернизации оборудования

Показатели	2024 г.	2025 г.
Стоимость оборудования, тыс. руб.	94254	99139
Срок изготовления опытного образца, дни	110	90
Экономия за счет уменьшения сроков изготовления, руб.	-	3100

Перечень мероприятий по улучшению условий труда

	Мероприятия	Стоимость	Обоснование
1.	Установка системы АСКУД на входах в помещения сборочно-исследовательского комплекса (участки сборки и испытаний изделий)	<u>95 тыс. руб.</u>	Нахождение посторонних на территории комплекса является нежелательным в связи с наличием материальных ценностей, а также изделий и их узлов на испытательном, сборочном участках и в комнате сдачи. С точки зрения пожарной безопасности в рабочее время входы не должны быть заперты на ключ.
2.	Установка системы вентиляции и создания микроклимата	<u>3 млн. руб.</u>	В дождливую погоду влажность в помещении поднимается до верхнего допустимого предела, а в холодную погоду температура в помещении может опускаться до нижнего допустимого предела.

Мероприятия по приобретению нового программного обеспечения

Статья затрат	Затраты на 2025 г.
Специализированное ПО, тыс. руб.	5040

Мероприятия по внедрению продукции гражданской авиации

Виды продукции	Кол-во, шт.	Себестоимость, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Валовая прибыль, тыс. руб.
Изделие №1	64	38592	47360	8768
Изделие №2	2	57464	70120	12656
Изделие №3	8	26224	39576	13352
Изделие №4	8	26344	39632	13288
Изделие №5	8	18520	24800	6280
Итого	–	167144	221488	54344

Мероприятия по внедрению продукции БПЛА

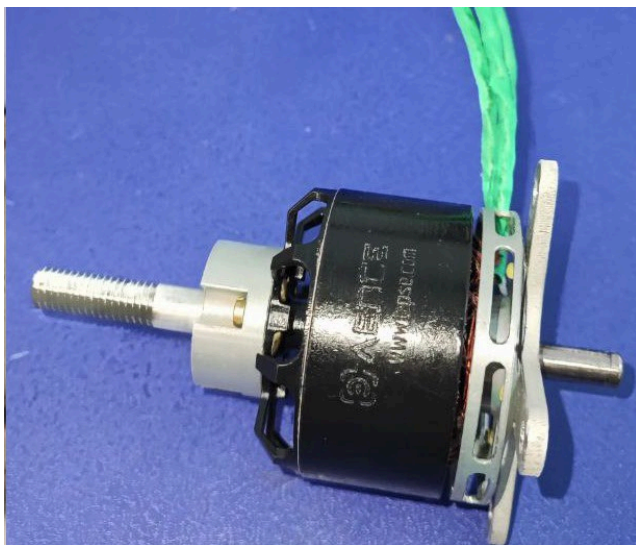
Виды продукции	Кол-во, шт.	Себестоимость, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Валовая прибыль, тыс. руб.
Изделие №1	3000	50400	69000	18600
Изделие №2	1000	16500	21000	4500
Изделие №3	800	25120	30000	4880
Изделие №4	800	9760	14800	5040
Изделие №5	400	8000	10200	2200
Итого	–	109780	145000	35220

Оценка эффективности реализации стратегии развития ОКБ

Показатели	2023 г. (факт)	2025 г. (прогноз)	2025 г. проект	2025г. (прогноз с учетом проекта)	Темп роста 2025г., %
Выручка, тыс. руб.	7822558	11264484	369588	11634072	103,28
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5448525	9208007	295809	9503816	103,21
Валовая прибыль, тыс. руб.	2374033	2056476	73779	2130255	103,59
Рентабельность затрат, %	43,57	22,33	24,94	22,41	0,08
Рентабельность продаж, %	30,35	18,26	19,96	18,31	0,05



Благодарю за внимание



Кузнецов Денис Сергеевич,
Начальник отдела
Главный конструктор ОКБ