
**Система управления коммерческой службой
предприятия
как стратегическое направление развития
ПАО «Кировский завод «Маяк»**

Цель



Разработать стратегию развития системы управления коммерческой службой ПАО «Кировский завод «Маяк» как стратегическое направление развития предприятия.

Цель работы будет достигнута решением следующих задач:




1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
2. Анализ и оценка стратегического потенциала предприятия.
3. Разработка стратегии развития системы управления коммерческой службой.
4. Технико-экономическое обоснование разработанной стратегии.
5. Разработка, план внедрения стратегии развития системы управления коммерческой службой.

Финансово-экономический анализ деятельности предприятия с 2021 по 2023 годы

1. Движение и техническое состояние основных средств:

	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. от 2021г. +/-	2023% к 2021г. %
Ввод в действие новых основных средств, тыс. руб.	37 685	46 576	31 355	- 6 330	83,20
Стоимость основных средств на конец года, тыс. руб.	409 539	380 955	332 283	- 77 256	81,14
Коэффициент обновления	 0,09	 0,12	 0,09	0	-

2. Оценка эффективности использования основных средств:

	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. от 2021г. +/-	2023% к 2021г. %
Фондоотдача, руб.	7,84	4,22	6,15	- 1,69	78,44
Фондоемкость, руб.	0,13	0,24	0,16	0,03	123,08
Рентабельность основных средств, %	 0,03	 (0,26)	 0,62	0,59	-

Финансово-экономический анализ деятельности предприятия с 2021 по 2023 годы

3. Оценка эффективности использования оборотных средств:

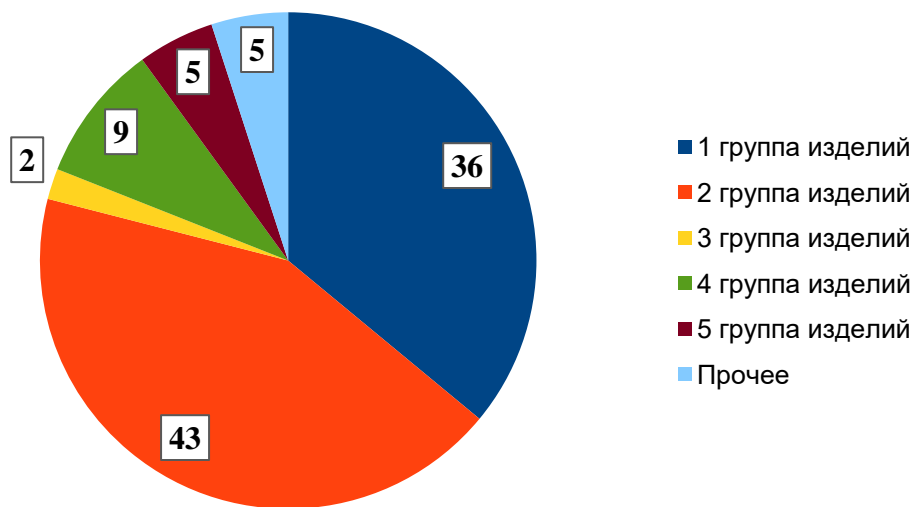
	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. от 2021г. +/-	2023% к 2021г. %
Материалоотдача	6,54	4,48	3,79	-2,75	57,95
Материалоемкость	0,15	0,22	0,26	0,11	173,33
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, количество оборотов	1,30	0,99	0,62	- 0,68	47,69
Продолжительность одного оборота, дн.	281	369	589	308	209,61
Рентабельность оборотных средств, %	 0,01	 - 0,06	 0,06	0,05	-

4. Динамика финансовых результатов:

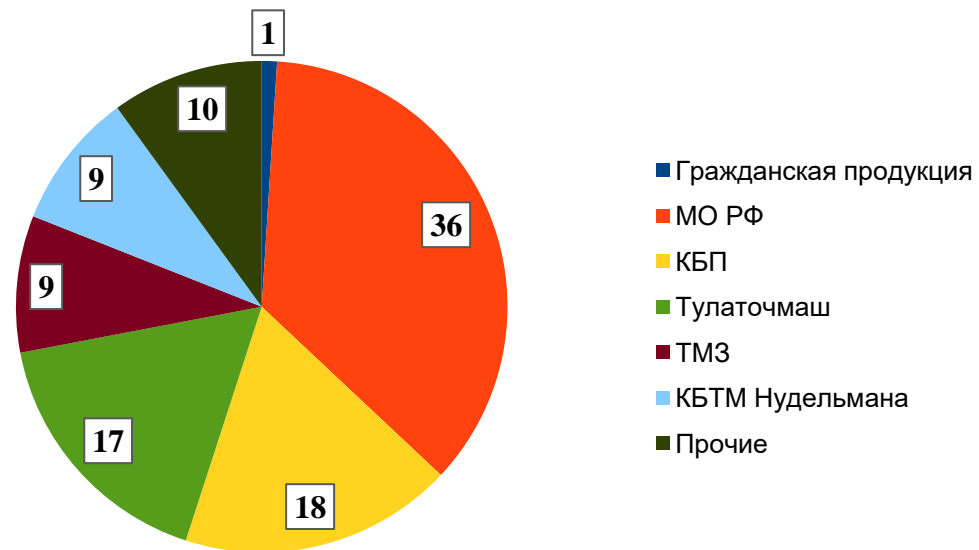
	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. от 2021г. +/-	2023% к 2021г. %
Выручка, тыс. руб.	2 686 180	1 666 058	2 192 933	- 493 247	81,64
Чистая прибыль, тыс. руб.	10 580	 - 102 792	222 086	211 506	2 099,11
Рентабельность продаж, %	 - 0,03	 - 0,05	 0,13	0,16	-
Рентабельность деятельности, %	 0	 0,06	 0,1	0,1	- 4

Анализ стратегического потенциала предприятия

• Производимая продукция в долях



Основные потребители продукции



⚠ Портфель выпускаемой предприятием продукции является ограниченным. На долю первых двух групп изделий приходится 79% от общего объема.

⚠ Основными потребителями выпускаемой предприятием продукции являются 3 организации, на долю которых приходится 71% выпускаемой продукции.

SWOT анализ ПАО «Кировский завод «Маяк»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	Обновления парка станков и оборудования	Автоматизация систем управления
	Выполнение производственных планов	Уровень текучести кадров
	Высокий уровень используемых технологий	Эффективность мотивации и стимулирования
	Возможность привлечения инвестиций	Программы обучения сотрудников
	Низкий уровень конкурентоспособности в отрасли	Эффективность управления персоналом
Возможности (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение работ по модернизации выпускаемой продукции (замена дефицитных комплектующих). 2. Освоение новых изделий. 3. Увеличение объема выпускаемой продукции. 	Автоматизация и цифровизация бизнес-процессов
Устойчивость политической власти в РФ		
Техническое перевооружение предприятий ОПК		
Развитие технологий и доступ к инновационным технологиям		Автоматизация и цифровизация бизнес-процессов
Уровень заработной платы на предприятиях ОПК		
Импортозамещение оборудования и станочного парка		
Угрозы (T)		
Влияние санкционного воздействия на деятельность	Автоматизация и цифровизация бизнес-процессов	Развитие кадровой политики в сфере привлечения и удержания кадров (построение системы школа-специальность-завод).
Кредитно-денежная политика государства		
Изменение в законодательстве (275-ФЗ, 44-ФЗ, 223-ФЗ и другие)		
Геополитическая обстановка		

Основные выводы по результатам стратегического анализа ПАО «Кировский завод «Маяк»

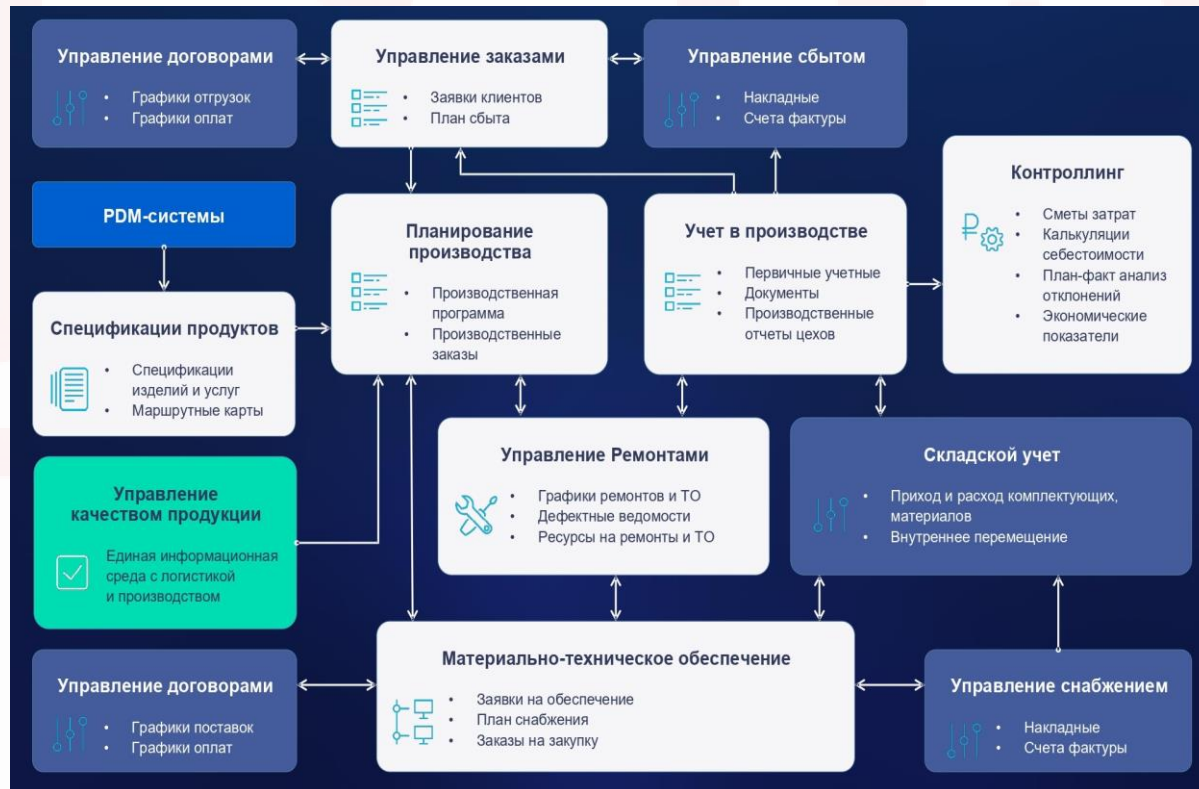
1. Основные показатели финансово-экономической деятельности находятся на недостаточно высоком уровне.
2. Объем размещаемых на предприятии заказов не оказывает существенное влияние на рост финансово-экономических показателей.
3. Предприятие зависит от узкой номенклатуры выпускаемой продукции и ее Заказчиков.
4. Стратегический потенциал предприятия раскрыт не в полном объеме, у предприятия есть точки роста (сильные стороны).
5. Система управления, созданная в 90-ые годы, применяемые методы и инструменты в настоящее время снижают свою эффективность и в ближайшем будущем перестанут обеспечивать достижение результата.

Направления развития системы управления коммерческой службой предприятия

1. Управленческие решения принимаются на основе актуальной и достоверной информации.
2. Объективный контроль за реализацией принятых решений.
3. Объективные анализ и оценка результатов реализации принятых решений.
4. Максимальная автоматизация и цифровизация бизнес-процессов и этапов управления (постановка целей, планирование, разработка плана реализации, реализация, контроль).
5. Направлена на раскрытие потенциала работников предприятия, что повлечет повышение основных экономических показателей.
6. Базироваться на имеющейся на предприятии инфраструктуре.
7. Соответствовать национальным и общемировым тенденциям.

Основные инструменты управления

Система enterprise resource planning
(ERP система) - система планирования ресурсов предприятия.



Система управленческой отчетности:

Номер договора	Контрагент	Продукция	Сумма договора, руб., с НДС	Оплата	Срок поставки
1	Фирма 1	Изделие 4	100 000 ,00	аванс оплачен	с января 2025 по март 2026
4	Фирма 3	Изделие 1	4 200 000,00	аванс оплачен + оплачен расчет за поставленную продукцию	апрель 2025
25	Фирма 10	Изделие 1	24 560 000,00	оплаты нет	декабрь 2026
456	Фирма 4	Изделие 26	45 621 220,00	аванс оплачен	март 2025
256	Фирма 25	Изделие 5	100 266,00	аванс оплачен	май 2025

Номер договора	Контрагент	Изделие	Причина отклонения
456	Фирма 4	Изделие 26	Отдел снабжения / производство / отдел сбыта

Номер договора	Контрагент	Изделие	Причина отклонения
456	Фирма 4	Изделие 26	нет оплаты ПКИ / нарушен срок поставки ПКИ / нарушен срок изготовления

Технико-экономическое обоснование стратегии развития системы управления коммерческой службой

Бюджет проекта включает в себя:

✓ стоимость ПО	3 млн. рублей
✓ работы по установке, настройке, поддержке ПО	3 млн. рублей
✓ обновление материально базы	0,4 млн. рублей
✓ стоимость обучения персонала	1,2 млн. рублей
✓ увеличение ФОТ	2,4 млн. рублей
✓ премиальный фонд на период внедрения	2 млн. рублей
✓ <u>Итого стоимость реализации проекта</u>	<u>12 млн. рублей</u>

Технико-экономическое обоснование стратегии развития системы управления коммерческой службой

1. Создание системы управления рисками

1. Коммерческие:		
Формирование плана реализации	средняя	Выявление причин замедляющих процесс, принятие мер реагирования
Выполнение плана реализации	высокая	Выявление причин отклонения, принятия мер реагирования
Формирование плана МТО	высокая	Минимизация количества ошибок, учет всех позиций
Выполнение плана МТО	высокая	Выявление причин отклонения, принятия мер реагирования
Формирование объективного перечня дефицита	средняя	Учет всех складских данных (складского хозяйства и производства)
Рост фактических затрат	средняя	Выявление причин роста, принятие мер реагирования
Выполнение плана перевозок	средняя	Своевременное проведение тех. обслуживания транспортных средств, планирования логистики

2. Операционные:		
Неэффективное функционирование бизнес процессов	средняя	Выявление неэффективных процессов, их совершенствование
Риски принятия управленческих решений	высокая	Оценка последствий, принятие мер для их устранения (минимизации, принятия)
Риски планирования и запуска производства	средняя	Выявления риска, принятие мер реагирования
Обеспеченность конструкторской документацией	высокая	Выявления риска, принятие мер реагирования
3. Финансовые:		
Обеспеченность финансовыми ресурсами плана МТО	высокая	Выявления отклонений, принятие мер реагирования
Соблюдения платежного календаря	средняя	Выявление отклонений, принятие мер реагирования
4. Производственные:		
Выход оборудования из строя	высокая	Планирование своевременного тех. обслуживания, принятие мер по использованию работающего оборудования
Снижение качества продукции	высокая	Выявления этапа, оказывающего отрицательное воздействие на качество
Выполнение межцеховых планов	высокая	Выявление отклонения выполнения межцеховых планов, принятие мер реагирования

Технико-экономическое обоснование стратегии развития системы управления коммерческой службой

2. Экономия ресурсов предприятия

Статья затрат	План на год, тыс. руб.	Планируемый эффект, %	План на год после внедрения тыс. руб.	Эффект от внедрения тыс. руб. в год
Основные материалы	10 930	5	10 383	547
Административно- управленческие расходы	101 872	10	91 685	10 187
Итого:	112 802		102 068	10 734

Основные этапы реализации стратегии развития системы управления

- ✓ 1. Создание рабочей группы.
- ✓ 2. Внедрение ERP в управление структурными подразделениями коммерческой службы.
- ✓ 3. Создание контура «Коммерческая служба» в системе «Управленческая отчетность».
- ✓ 4. Синхронизация работы информационных систем на предприятии.
- ✓ 5. Проведение анализа и оценка системы управления.

Преимущества предложенной системы управления

- ✓ Соответствует общемировым и национальным тенденциям.
- ✓ Создаст условия для повышения эффективности работы персонала.
- ✓ Повысит финансово-экономические показатели.
- ✓ Инвестирование в предложенную систему управления коммерческой службой – это инвестирование в систему управления рисками и ее автоматизация.
- ✓ Станет конкурентным преимуществом предприятия.

Благодарю за внимание!



Публичное Акционерное Общество «Кировский завод «Маяк»

Молодой Гвардии ул., Россия, г. Киров, 610017

Тел.: (8332) 40-52-37, (8332) 40-52-99

Факс: (8332) 67-33-21

E-mail: kzmayak@kzmayak.ru

[http:// www.kzmayak.ru](http://www.kzmayak.ru)

