

УТВЕРЖДЕНО
Советом директоров
ПАО «Приборный завод «Сигнал»
Протокол №8 от 27 мая 2024 г.

**Стратегия ПАО «Приборный завод» Сигнал»
на 2024-2026 г.г.**

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ.....	3
2. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	3
3. НАПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ	5
4. ОЖИДАЕМЫЕ РИСКИ.....	8
5. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	12
6. ОЖИДАЕМЫЕ ИТОГИ СТРАТЕГИИ	14
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	14

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ

Публичное акционерное общество «Приборный завод «Сигнал» является ведущим предприятием, выпускающим приборы радиационной и химической разведки, а также изготовителем и поставщиком оборудования для объектов использования атомной энергии.

В составе предприятия имеются все подразделения и службы, обеспечивающие полный технологический и производственный цикл производства выпускаемой продукции.

За период своего существования коллективом завода накоплен уникальный опыт по изготовлению продукции приборостроения. Подготовлен коллектив опытных профессионалов – специалистов, труд которых по достоинству оценен государственными и ведомственными наградами, а также наградами администрации Калужской области и г. Обнинска.

2. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Миссия- служить интересам национальной безопасности в части защиты войск и населения от воздействия поражающих факторов радиационного и химического характера, посредством создания приборов их обнаружения, производить приборы и аппаратуру для комплектования объектов использования атомной энергии.

Видение - динамичная, высокоорганизованная компания, обеспечивающая высокое качество продукции за счёт перспективных разработок, с интеграции инноваций в производство, эффективного использования ресурсов и мощностей, развития потенциала каждого работника и завода в целом

Основная стратегическая цель предприятия - рост и развитие предприятия, сохранение и усиление конкурентной позиций на рынке, формирования и реализации высокодоходного портфеля заказов за собственный и привлеченные инвестиции, реализации научно-технического, производственного и кадрового потенциала, развития производственных мощностей, эффективного использования ресурсов и оптимизации затрат.

Стратегическими целями на период 2024-2026 г.г. являются:

Объем производства	<ul style="list-style-type: none">— Сохранить объем производства ВВСТ в 2024 году на уровне 2023 года.— Увеличить объем производства по ОИАЭ – продуктам в 2024 году на 100% к объему 2023 года.— Увеличить объем услуг ИМЦ сторонним организациям по метрологии и испытаниям в 2024 году на 150%.
---------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> — Обеспечить сохранение достигнутых показателей по объему производства 2024 года в 2025 и 2026 г.г.
Укрепление позиции на рынке (Запуск новых продуктов)	<ul style="list-style-type: none"> — Вывести на рынок в 2025 г. 2 новых продукта из числа тех, чья разработка уже начата в отделах КО и ГИР. В каждый последующий год – по 1-2 продуктам ежегодно. — Поставить на производство в 2024-2025г. не менее 10 изделий по КД АО «НИКИЭТ», АО «СНИИП», ЗАО «Ресурс-Прибор» и др.
Финансовая устойчивость	<ul style="list-style-type: none"> — Обеспечить уровень рентабельности продуктов ОИАЭ не менее 15% ежегодно. — Добиться ежегодного показателя чистой прибыли не менее 15%. — Обеспечить поэтапное снижение доли использования кредитно-заемных средств на 50% в 2024 году от показателей 2023 года, отказ от кредитно-заемных средств в 2025-2026г.г.
Рост производительности	<ul style="list-style-type: none"> — Завершить в предстоящие три года процесс технологического переоснащения и дооснащения основного и вспомогательного производства и направить на эти цели с возможностью корректировки в 2024 году 100 млн.руб., в 2025г. 100 млн.руб., 2026 г. 100 млн.руб. — Начать процесс внедрения бережливого производства на предприятии и выйти на темпы роста производительности труда не ниже 15 % в первый год, не ниже 5% в последующие годы. — Увеличить численность основных рабочих на 5%, в 2024 г. сократить соотношение по численности между основными рабочими и управленческим/вспомогательным персоналом на 3%, а в последующие годы на 2% каждый год.
Трудовые ресурсы предприятия	<ul style="list-style-type: none"> — Разработать и внедрить современную мотивационную систему оплаты труда в 2024 году для управленческой команды предприятия. Продолжить её внедрение в подразделениях и завершить в 2025 году. — Обеспечить повышение минимального размера оплаты труда (далее - МРОТ) в 2025

	<p>году до уровня 21 868 руб.*, в 2026 году – 24 494 руб.*</p> <p>— Увеличивать ежегодно размер заработной платы работников на уровень инфляции.</p>
Бизнес-процессы	<p>— Усовершенствовать и внедрить следующие бизнес-процессы до 2026 года:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повышение производительности труда; • передовые HR-методики и процесс подбора, адаптации и обучения кадров; • постоянного пересмотра мотиваций и перезагрузки систем оплаты труда; • оптимизация производственных процессов с помощью инструментов бережливого производства (7 видов потерь и система 5С). <p>Разработать и организовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - систему сквозного управленческого учета для генерального директора до конца 2024 года; - систему сквозного владельческого контроля для собственников предприятия до конца 2025 года.
Бизнес-модель предприятия	<p>— Внедрить в работу предприятия все элементы стратегического менеджмента, как обязательные для всей управленческой структуры в 2025 году.</p> <p>— Сформировать конкурентные преимущества по созданию «превосходной» бизнес-модели предприятия, намеченные по каждому направлению до 2026 года.</p>

*В соответствии с Указом Президента РФ №309 от 07.05.2024г. «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

В случае выхода нормативных документов, содержащих в себе корректировку МРОТ, учесть эти требования и скорректировать утвержденное настоящим документом увеличение МРОТ.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ

Поставленные стратегические цели должны решаться выполнением взаимосвязанных проектов и мероприятий по направлениям развития. Главное направление развития предприятия обусловлено основным видом деятельности, а именно производством приборов и аппаратуры ВВСТ и объектов использования атомной энергии. Другими направлениями развития,

призванными обеспечить эффективную деятельность, являются проекты и мероприятия, выполняемые в рамках:

- инвестиционной деятельности по технологической модернизации производства, развитию материально-технической и испытательной базы, в том числе для улучшения условий труда;
- совершенствования системы управления производством, системы поставок (продаж), а также системы послепродажного сервисного и гарантийного обслуживания, ремонта и модернизации продукции, в том числе при осуществлении внешнеэкономической деятельности;
- разработка новых и усовершенствованных продуктов, предназначенных для внедрения на рынке и укрепления позиций на рынке;
- развития кадрового потенциала путем внедрения передовых HR-методик при подборе, адаптации и обучения кадров;
- совершенствования системы корпоративного управления, управленческого и владельческого учета;
- совершенствования систем мотиваций и оплаты труда;
- развития проектного менеджмента и всех аспектов стратегического менеджмента;
- формирование управленческой слаженной команды.

Инвестиционная деятельность по технологической модернизации производства, развитию материально-технической и испытательной базы призвана обеспечить повышение эффективности использования основных фондов, сырья, материалов и ресурсов.

Основой для успешного достижения стратегических целей и выполнения проектов и мероприятий по направлениям развития является цифровизация и цифровая трансформация предприятия, внедрение и использование новых производственных и управленческих технологий. При этом первоочередной цифровизации подлежат:

- процессы конструкторской и технологической подготовки производства;
- процессы сервисного и гарантийного обслуживания выпускаемой продукции;
- процессы предзаказной работы, контрактования, закупки, складского учета;
- процессы планирования и управления производством;
- процессы технического обслуживания и ремонта оборудования;
- процессы кадрового учета, подбора и обучения персонала, расчета заработной платы;
- процессы сбора, обработки и анализа финансово-экономической и управленческой информации.

Для совершенствования системы управления производством, системы поставок (продаж), а также системы послепродажного сервисного и

гарантийного обслуживания, ремонта и модернизации продукции на всех этапах реализации стратегией предусматривается:

— комплексное внедрение современных высокоэффективных информационных производственных технологий и технологий управления (в том числе управления жизненным циклом изделия), средств автоматизации производства, новейших систем качества, с установкой критерия преимущественного внедрения и использования услуг и готового ПО отечественных ИТ-компаний (в том числе, путем формирования требований к услугам и ПО для решения узкоспециальных задач), сведения о котором включены в Единый реестр российского ПО и Единый реестр российской радиоэлектронной продукции соответственно;

— формирование и поддержание в актуальном состоянии системы мониторинга и контроля качества, лицензирования, сертификации;

— внедрение передового основного и вспомогательного производственного оборудования, инновационного испытательного оборудования, наилучших доступных технологий, а также технологий бережливого производства направленных на непрерывное совершенствование качества производственных процессов и сокращения издержек.

Исследование и разработка новых продуктов сформированы в проекциях: старый рынок/новый продукт, новый рынок/новый продукт. Основная задача:

а) по медицинской технике:

— разработать аналоги медицинских центрифуг с явными конкурентными преимуществами и предложить рынку медицинских изделий качественную замену ушедших брендов, поставляемых в Россию из других стран, с инновационной составляющей.

б) по ОИАЭ направлению:

— разработать современную систему аварийного радиационного контроля взамен имеющейся морально устаревшей системы;

— разработать систему контроля параметров воздушного потока и вывести её на рынок ОИАЭ;

в) по общегражданскому направлению:

— разработать счётчик учёта электрической энергии и вывести его в массовый потребительский сегмент.

г) по направлению ВВСТ:

— разработать аналоги ИМД-2НМ, ИМД-2С и вывести их на рынок ВВСТ взамен имеющихся морально устаревших приборов.

Для совершенствования системы развития кадрового потенциала основными стратегическими задачами кадровой политики являются:

— обеспечение предприятия квалифицированным персоналом;

— оптимизация структуры кадрового состава предприятия;

— поддержание необходимого уровня профессиональной подготовки персонала, непрерывное формирование компетенций;

- создание и совершенствование системы мотивации персонала;
- развитие механизмов корпоративной культуры и трансляция ценностей предприятия;
- поддержание в актуальном состоянии социальных гарантий для работников.

Корпоративное управление в Обществе осуществляется в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», другими нормативными правовыми актами Российской Федерации в сфере корпоративного управления. Необходимое совершенствование системы развития корпоративного управления и управления имуществом, проектами и мероприятиями на всех этапах реализации стратегии в период 2024–2026 годов обусловлено:

- созданием единой системы контроля ведения и раскрытия информации по управленческому и владельческому учету;
- разработкой единой методологии и внедрением единых стандартов корпоративного управления.

Для совершенствования системы мотиваций оплаты труда основными стратегическими задачами являются:

- создание системы премирования на предприятии для всех категорий сотрудников, рассчитанной на поэтапное увеличение премиального фонда за период 2024-2026г.г.
- разработка ключевых показателей эффективности, утверждаемых в составе среднесрочной программы развития на каждый год её реализации;
- формирование современной системы планирования задач.

4. ОЖИДАЕМЫЕ РИСКИ

Проекты и мероприятия, реализуемые в рамках стратегии подвержены воздействию рисков глобального и внутреннего уровней. Кроме того, предприятие действует в условиях специфического набора рисков, обусловленных особенностями производимой продукции.

Глобальные риски связаны в первую очередь с макроэкономической и внешнеполитической неопределенностью, принятием недружественными странами политических решений, которые негативно сказываются на результатах деятельности и на достижении целевых значений ключевых показателей эффективности предприятия в целом. В рамках таких политических решений стран следует выделить увеличивающееся санкционное давление на экономику страны в целом, напрямую связанное с изменением экономической политики в Российской Федерации и общей геополитической обстановки.

К внутренним рискам, связанным с возможностью принятия решений, изменяющим условия реализации стратегии, можно отнести:

- изменения государственных программ

- изменения требований к электронной компонентной базе (ЭКБ) со стороны заказчиков, что потребует массового перехода на новую ЭКБ в среднесрочной перспективе;
- принятие социально-ориентированных решений, сдерживающих структурные преобразования на предприятии;
- изменения порядка расчетов между государственным заказчиком и головным исполнителем;
- принятие нормативных правовых документов в области технического регулирования, налогового и бюджетного законодательства способных привести к срыву сроков реализации проектов и мероприятий стратегии.

Главным внутренним экономическим риском реализации положений стратегии является высокий уровень инфляции, вероятность ухудшения внутренней и внешней конъюнктуры цен на сырье и технологии, высокая стоимость продуктов кредитных учреждений последствия мирового финансово-экономического кризиса, которые могут оказать существенное негативное влияние на ожидаемые результаты реализации стратегии.

В стратегии проанализированы все составляющие глобальных и внутренних рисков, предложены меры по их снижению.

Также выявлены основные внутренние риски предприятия ПАО ПЗ «Сигнал»:

а) недостаток квалифицированного персонала на рынке труда, для основного производства и узкоспециализированого (квалифицированного) направления;

б) недостаток производственных мощностей.

Возможные последствия для предприятия:

- срывы выполнения договорных обязательств со всеми вытекающими негативными последствиями;
- снижение прибыли предприятия в связи с увеличением оплаты труда;
- снижение качества выпускаемой продукции;
- отток квалифицированного персонала из-за постоянно растущей нагрузки.

Для успешного достижения стратегических целей и выполнения проектов и мероприятий по направлениям развития является цифровизация и цифровая трансформация предприятий, в отдельную группу сформированы риски проектов цифровизации (таблица 1).

Таблица 1

Риск	Причины	Классификация риска. Актуальность риска.
Риск не достижения технических эффектов проекта.	Техническое задание заказчика превышает технические возможности системы.	Актуальный
Вероятность недостаточной производительности внедряемой системы.	Неверный расчет производительности системы.	Теоретический.
Риск срыва срока проекта.	Сжатые сроки внедрения и наладки программного продукта.	Назревающий.
Риск, связанный с недофинансированием проекта.	Снижение поступления ДС на завод и как следствие снижение или остановка финансирования работ, которые уже будут частично оплачены.	Неактуальный
Ввод в эксплуатацию программного обеспечения с незамеченными ошибками.	Непрофессиональные подрядчики (вендора).	Теоретический.
Риск, связанный со структурой проектной команды	Неадекватность и непродуманность структуры проектной команды заказчика, проектной группы вендора.	Актуальный

В качестве снижения рисков на предприятии разработаны планы мероприятий для снижения силы воздействия рисков и сценарии бизнес-модели предприятия (рис. 1, 2, 3,4).

№, п/п	Факторы влияния	2024 г.	2025 г.	2026 г.
1	Бюджет ВВСТ	на уровне 2023 г.	на уровне 2024 г.	на уровне 2024 г.
1.1	Платежеспособность Заказчика	минус 15%	→	→
2	Бюджет ОИАЭ	плюс 100%	на уровне 2023 г.	на уровне 2023 г.
1.2	Платежеспособность Заказчика	минус 10%	→	→
3	Кадры	существенное ухудшение ↓↓↓	ухудшение ↓↓	незначительное ухудшение ↓
4	Проблемы с ПКИ	ухудшение ↓↓	ухудшение ↓↓	→ стабилизация

Рис.1 Основной сценарий

№, п/п	Факторы влияния	2024 г.	2025 г.	2026 г.
1	Бюджет ВВСТ	плюс 30%	→	→
1.1	Платежеспособность Заказчика	на уровне 2023 г.	→	→
2	Бюджет ОИАЭ	плюс 300%	→	→
1.2	Платежеспособность Заказчика	на уровне 2023 г.	→	→
3	Кадры	улучшение ↑↑↑	стабилизация →	стабилизация →
4	Проблемы с ПКИ	незначительное улучшение ↑	стабилизация →	стабилизация →

Рис.2 Оптимистичный сценарий

№, п/п	Факторы влияния	2024 г.	2025 г.	2026 г.
1	Бюджет ВВСТ	минус 70%	→	→
1.1	Платежеспособность Заказчика	минус 40%	→	→
2	Бюджет ОИАЭ	на уровне 2023 г.	→	→
1.2	Платежеспособность Заказчика	минус 40%	→	→
3	Кадры	незначительное улучшение ↑	стабилизация →	стабилизация →
4	Проблемы с ПКИ	незначительное улучшение ↑	стабилизация →	стабилизация →

Рис.3 Пессимистичный сценарий (падение объемов производства)

№, п/п	Факторы влияния	2024 г.	2025 г.	2026 г.
1	Бюджет ВВСТ	плюс 100%	→	→
1.1	Платежеспособность Заказчика	минус 40%	→	→
2	Бюджет ОИАЭ	на уровне 2023 г.	→	→
1.2	Платежеспособность Заказчика	минус 40%	→	→
3	Кадры	существенное ухудшение ↓↓↓	незначительное ухудшение ↓	стабилизация →
4	Проблемы с ПКИ	ухудшение ↓↓	стабилизация →	стабилизация →

Рис.3 Пессимистичный сценарий (рост объемов производства)

5. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Эффективное функционирование предприятия в современных условиях требует комплексного использования элементов стратегического управления на основе стратегического менеджмента. Процесс стратегического управления включает в себя три стадии: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль, оценка и анализ реализации стратегии.

В рамках стратегического планирования выработано стратегическое видение генерального директора, проведен анализ внешних и внутренних условий деятельности (анализ неконтролируемых факторов: факторы платежеспособности, емкость рынков, факторы конкуренции по группам продуктов и по ценам на каждый продукт; анализ контролируемых факторов: 4P-анализ, анализ удовлетворенности потребителей), которые позволили выделить основные блоки целеполаганий:

- Продпортфель. Запуск новых продуктов;
- Управленческий учет. Снижение издержек;
- Упрощение бизнес-моделей;
- Ускорение бизнес-процессов;
- Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов.

Реализация стратегии осуществляется через выполнение управленческих функций: организации, мотивации, программно-информационного обеспечения, управление персоналом.

Организация в процессе реализации стратегии осуществлена путем формирования линейной и проектной организационной структуры, реализующей разработку дорожных карт по реализации стратегии.

Каждый этап стратегического управления предприятием осуществляется заместителями генерального директора по направлениям (таблица 2).

Выработана стратегия цифровизации до 2026 года с постановкой бизнес-процессов и последующей автоматизации процессов с привязкой к системам. Для управления предыдущими, текущими и будущими состояниями проектов цифровой трансформации с целью наглядного отображения их непротиворечивости со стратегией применяется механизм управления - дорожная карта.

Цели и задачи цифровизации ПАО ПЗ «Сигнал» соотносятся с основными требованиями достижения «цифровой зрелости» приборостроительного предприятия, определенных для отрасли по Дорожной карте направления «сквозной» цифровой технологии (СЦТ) - «Новые производственные технологии» (НПТ), принятой в рамках национального проекта «Цифровая экономика».

Для повышения эффективности работы сотрудников запущен проект пересмотра мотиваций и перезагрузки системы оплаты труда на предприятии.

Таблица 2

Организационная матрица управления процессом реализации стратегии
предприятия

	Задачи процесса стратегического управления												
	Формулировка стратегического видения и целей	Формулировка задач	Формулировка стратегических перспектив	Анализ внешних условий деятельности предприятия на рынке	Анализ рынка и конкурентной среды	Анализ внутренних ресурсов	Анализ рисков предприятия	Разработка и оценка вариантов стратегии	Разработка системы мотивации и стимулирования	Разработка организационной структуры	Непосредственная реализация стратегии	Выбор методик и критериев	Осуществление контроля
Генеральный директор	+	+	+				+	+	+			+	+
Исполнительный директор						+	+			+	+		+
Директор производства						+	+			+			
Коммерческий директор				+	+		+	+			+		
Финансовый директор-главный бухгалтер				+	+	+	+		+	+	+		
Технический директор						+	+						
Заместитель генерального директора по качеству				+	+		+						+
Заместитель ГД по режиму и безопасности - Начальник РСЧ							+			+			
Заместитель генерального директора по развитию	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	
Заместитель генерального директора по персоналу						+	+	+	+	+	+		
Заместитель генерального директора по техническим вопросам	+	+		+			+	+	+	+	+		+

Контроль за реализацией стратегии осуществляется путем анализа, выявления разночтений и принятия решений о их допустимости. После выполнения контроля следуют корректировки, т.е. вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки, либо которые требуют корректировки ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново - процесс стратегического управления является непрерывным процессом, как и любой управленческий процесс.

6. ОЖИДАЕМЫЕ ИТОГИ СТРАТЕГИИ

На всех этапах ход достижения целей развития, реализации проектов и мероприятий по направлениям развития будет характеризоваться:

1. Безусловным достижением плановых значений ключевых показателей эффективности деятельности, утверждаемых в составе среднесрочной программы развития на каждый год её реализации.
2. Увеличением доли высокотехнологичной продукции специального, гражданского и ОИАЭ назначения в общем объеме продукции.
3. Выполнением рабочими группами в заданном объеме, в назначенные сроки и с установленной эффективностью не менее 90% проектов и мероприятий, запланированных к выполнению на каждый год реализации этапов развития стратегии.
4. Рост объемов производства будет сопровождаться увеличением чистой прибыли не менее 15%, что должно послужить основой дальнейшего развития предприятия.
5. Развитием ключевых компетенций персонала и его социальной защищённостью.
6. Оптимизация и автоматизация основных бизнес-процессов путем реализации целей и задач цифровизации.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработанная стратегия определяет перспективы развития предприятия на среднесрочную перспективу — до 2026 года. В стратегии определены цели, задачи и направления развития и механизм реализации положений стратегии, основанный на внедрении аспектов проектного и стратегического менеджмента.

Внедрение стратегии предприятия приведет к коренным изменениям в организации и воплотится в ее организационной структуре, системе управления ресурсами, стиле управления, работе персонала.

Заместитель генерального директора по развитию



В.А. Моисеев