

Стратегия технического развития компании на примере департамента проектирования

Станишевский Артем Вячеславович
Группа № ППУИСК-20/21

О компании СОНЕТ

Компания «СОНЕТ» (www.sonetnn.ru) – ведущий российский системный интегратор, предоставляющий эффективные решения для предприятий в области ИТ-, инженерных систем и систем безопасности. СОНЕТ существует на рынке 22 года, входит в ТОП-100 крупнейших ИТ - компаний России. Комплексный подрядчик по проектированию и строительству внутренних инженерных систем зданий и сооружений. Численность предприятия – 200 человек. Создает эксклюзивные решения под потребности заказчика, учитывая инженерные и цифровые задачи будущего продукта. Принимает во внимание отраслевую специфику предприятий.



EXPERT IT SOLUTIONS

Департамент ИТ-решений



DIGITAL TRANSFORMATION

Департамент цифровизации



SMART ENGINEERING

Департамент инженерных систем

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена задачами и вопросами, которые ставит рынок строительной отрасли перед его участниками в условиях интенсивного развития технологий и цифровой экономики.

Объектом исследования является департамент инженерных систем компании «Сонет» и его деятельность на рынке.

Предметом исследования является отдел проектирования компании «Сонет» и его положение внутри компании и на рынке проектных работ.

Целью работы:.

Стратегические задачи в рамках реализации предлагаемых мер:

1. Вывод отдела проектирования на уровень окупаемости в течении двух лет;
2. Увеличение доли рынка проектных работ, позволяющих отделу приносить прибыль в размере не менее 20% от годовой выручки через три года;
3. Увеличение показателя внутренней эффективности отдела, как основного конкурентного преимущества продукта проектных работ в рыночной среде;
4. Увеличение доли рынка строительно – монтажных работ за счет раннего входа в проект.



Стратегия развития, как образ будущего

Кем мы должны стать?

«Цифровой проектировщик»

Применение современных и инновационных технологий проектирования и информационного моделирования

Собственная цифровая среда для работы проектных команд

Эффективная комбинация IT и инженерных компетенций

Конкурентные преимущества

Высокий уровень производительности труда

Высокий уровень организационной и корпоративной культуры

Высокий уровень технологической зрелости

Прибыль для бизнеса

Доходное подразделение

Увеличение числа проектов СМР за счет проектирования

Проектирование, как «продукт»

2021

2020

2019

2018

2017

2016

2015

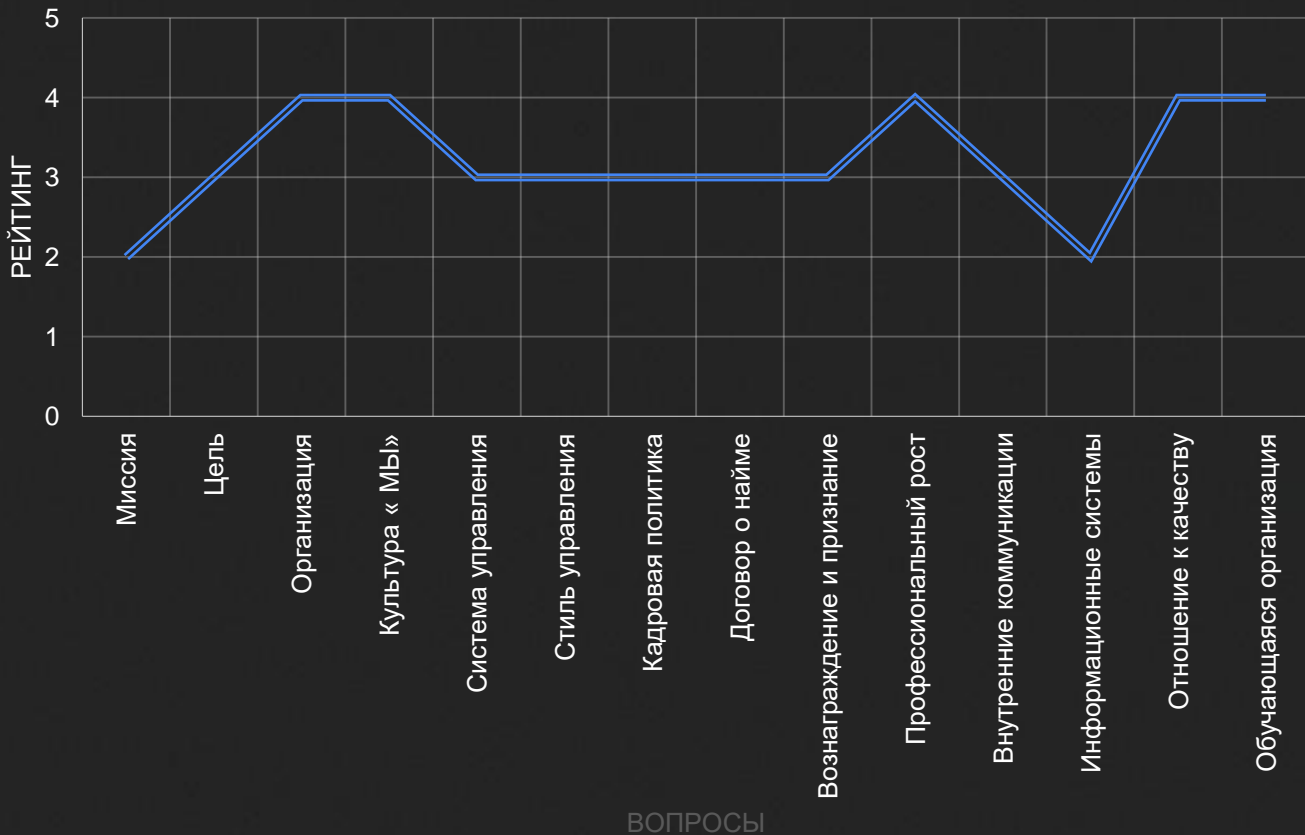
2014

...

Организационный профиль департамента инженерных систем

Кто мы
сейчас?

Анализ
внутренней
среды



Организационная культура департамента инженерных систем

**Кто мы
сейчас?**

**Анализ
внутренней
среды**

Секция:	Средний балл:
Работа:	6
Коммуникации:	7
Управление:	6
Мотивация и мораль:	7
Общее количество баллов:	188

Средний уровень организационной культуры.

Зоны развития и роста —секции «работа» и «мотивация и мораль».

Корпоративная культура департамента инженерных систем

Диаграмма анализа корпоративной культуры
(OCAI)



— Текущее состояние

— Желаемое состояние

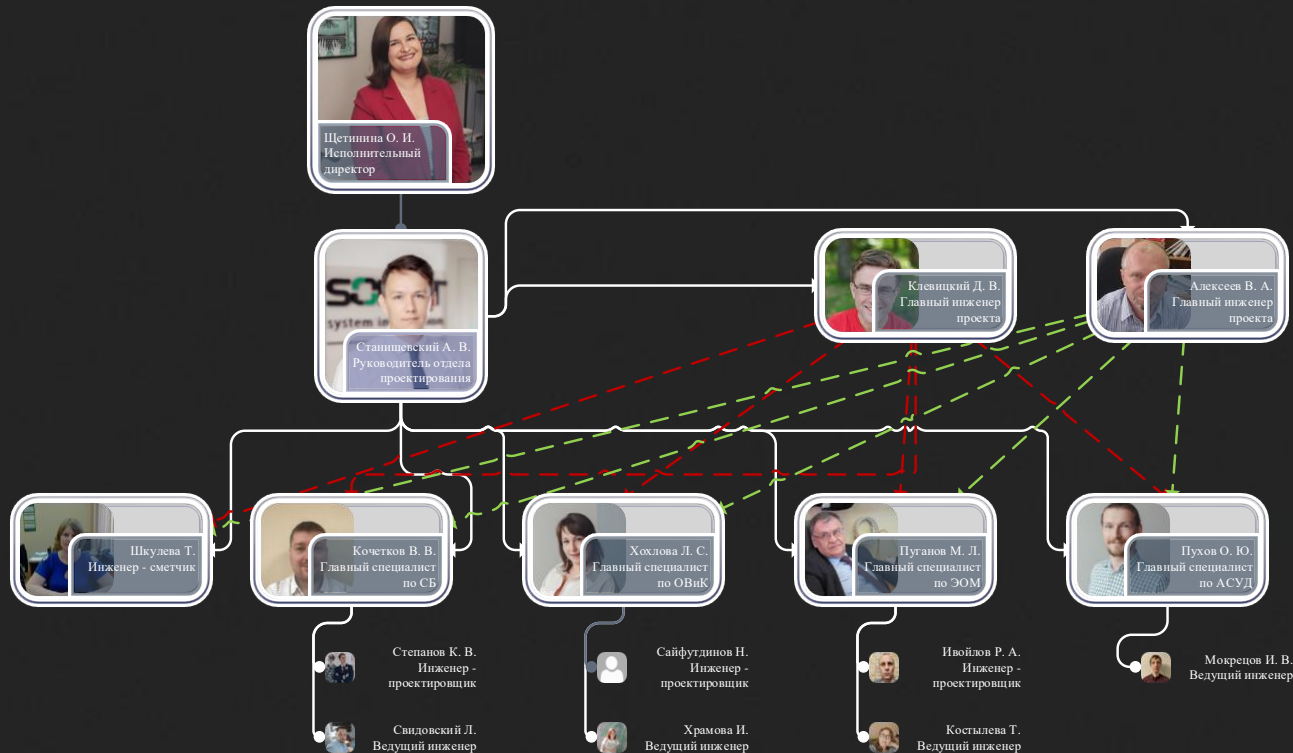
Кто мы
сейчас?

Анализ
внутренней
среды

Организационная структура отдела проектирования

Кто мы
сейчас?

Анализ
внутренней
среды



--- Функциональная связь

— Линейная связь

**Кто мы
сейчас?**

**Анализ
внутренней
среды**

Анализ бизнес – модели отдела проектирования

Основные выводы:

- При наличии трех направлений деятельности отдела, прибыль приносит только один.
- В модели присутствует развитый канал сбыта в виде отдела продаж. Но канал сбыта использует отдел проектирования, как «бесплатный ресурс» для входа с строительные проекты;
- Количество и объем бизнеса ключевых партнеров не способны принести необходимый уровень продаж проектных работ, как показала статистика продаж за 2018 – 2021 года.
- В бизнес – модели фигурируют бесплатные услуги для Заказчиков, которые в дальнейшем не гарантируют получение прибыли.

Статистика продаж проектных работ за период 2018 – 2021 г.

Год	Кол-во проектов ПИР	Выручка (руб. без НДС)	Прибыль (руб. без НДС)	Средняя цена проекта (руб.)	Кол-во проектов СМР	Прибыль СМР без НДС
2018	5	6 216 809,01	4 805 355,00	1 243 361,80	2	33 090 000,00
2019	11	7 587 867,82	4 106 025,00	689 806,17	2	61 000 000,00
2020	24	27 701 675,57	8 353 715,00	1 154 236,48	0	0,00
2021	10	14 553 218,40	5 539 762,00	1 455 321,84	1	7 000 000,00

Основные выводы:

Выручка по договорам на проектные работы не способна покрыть все затраты на отдел проектирования;

Низкая цена проектных работ для заказчиков используется, как повод раннего входа в проект;

Увеличение количества проектов не приводит к существенному увеличению прибыли;

Проектные работы - высокий потенциал для продажи проектов строительства.

Кто мы сейчас?

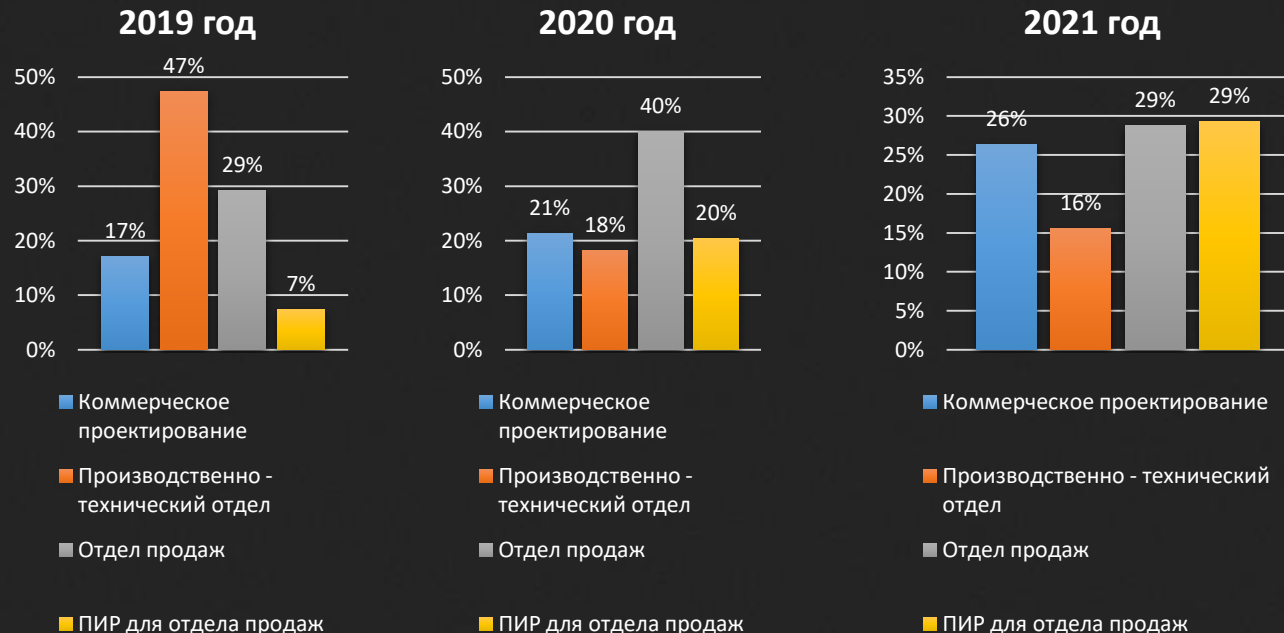
Анализ внутренней среды

**Кто мы
сейчас?**

**Анализ
внутренней
среды**

Текущее состояние подразделения

Статистика распределения загрузки персонала отдела проектирования за период 2019 – 2021 года.



Вывод: работа отдела проектирования направлена больше на внутренних заказчиков, что приводит к постоянному конфликту приоритетов и интересов, неэффективному использованию людских ресурсов.

Результат SWOT – анализа

**Кто мы
сейчас?**

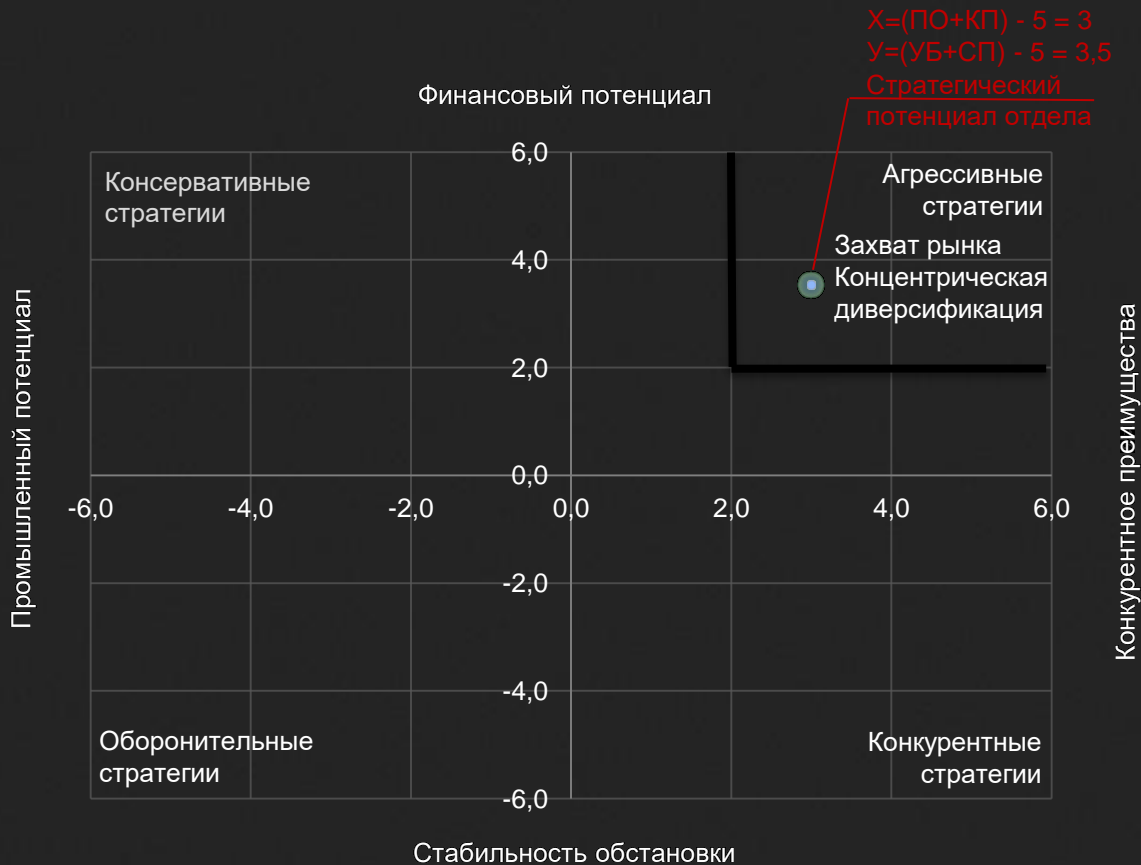
**Анализ
внутренней
среды**

Внутренние силы			
Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none">1. Стабильность компании2. Высокий уровень компетентности специалистов3. Низкий уровень "текучки" кадров4. Молодой коллектив5. Репутация на рынке	<ol style="list-style-type: none">10. Отсутствие плана и системы продаж ПИР. Планы продаж не привязаны к компетенции и загрузке отдела11. Конфликт за ресурсы (несбалансированная загрузка)12. Техническая оснащенность САПР13. Себестоимость проектных работ14. Зависимость от подрядчиков по ресурсам и компетенциям	Слабые стороны
Возможности	<ol style="list-style-type: none">6. Изменение законодательства РФ в строительной отрасли7. Повышение технической квалификации Заказчиков8. Рост объемов строительства9. «Цифровизация» строительной отрасли, как составляющая эффективного и быстрого роста компании.	<ol style="list-style-type: none">15. Дефицит специалистов на рынке труда16. «Цифровизация» строительной отрасли как жесткий законодательный регламент, невыполнения которого грозит уходом с части рынка17. Изменение законодательства РФ в строительной отрасли18. Высокий уровень конкуренции	Угрозы
Внешние силы			

Результат SPACE – анализа

Кто мы
сейчас?

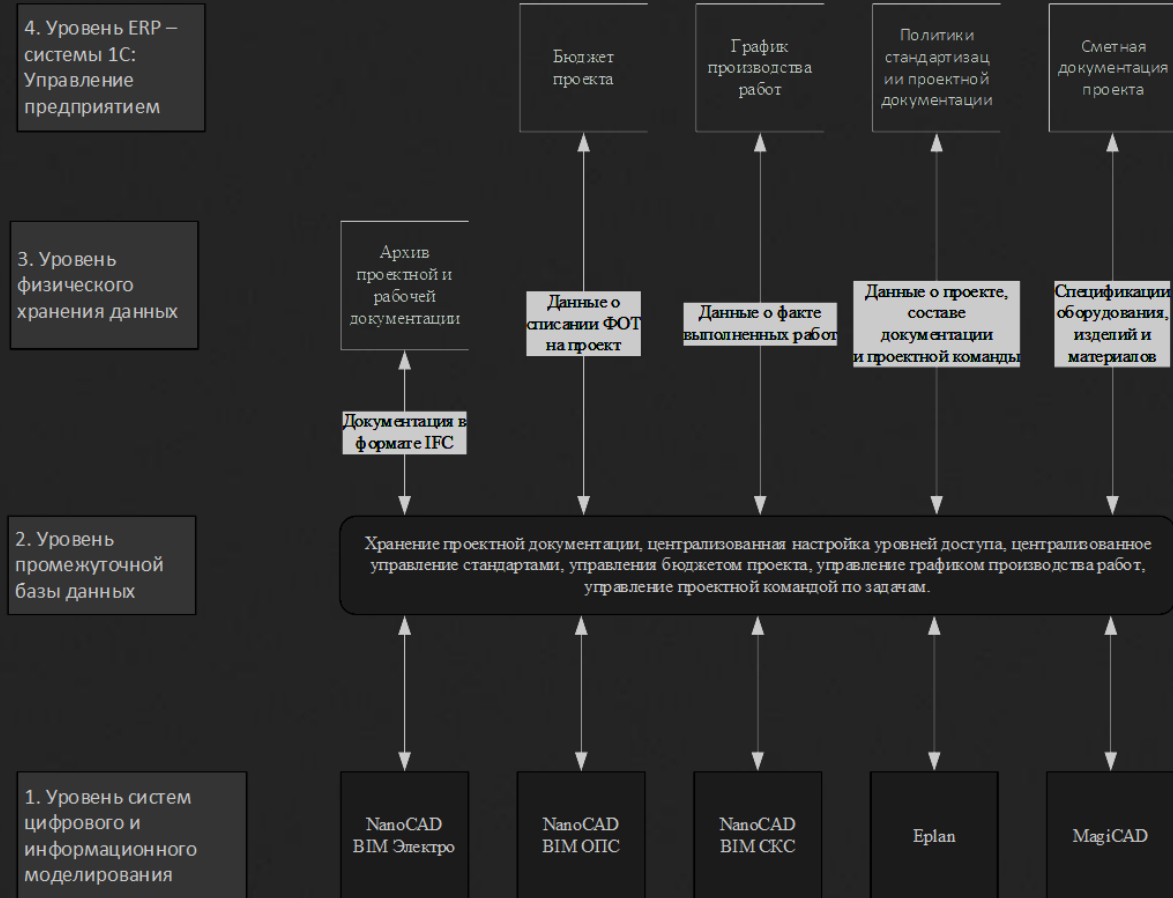
Анализ
внутренней
среды



Цифровая трансформация отдела проектирования

Кто мы в
будущем?

Стратегия
технического
развития



**Кто мы в
будущем?**

**Стратегия
технического
развития**

Изменение подхода к продажам проектных работ

- Введение в состав отдела новой штатной единицы менеджера по продажам/специалиста по развитию;
- Формирование клиентской базы;
- Увеличение объема воронки продаж минимум до 20 проектов в квартал до конца 2022 года;
- Достижение показателя конверсии продаж до уровня не менее 25% до конца 2023 года;
- Разработка конкретных мер и их реализация в рамках стратегии концентрической диверсификации;
- Формирование «портрета» целевого клиента для продаж проектных работ.

Изменение подхода к продажам проектных работ

Матрица целевых клиентов

Целевые параметры Заказчика	Генеральный проектировщик		Генеральный подрядчик (проектирование в портфеле проектов)	Конечный Заказчик со своей структурой управления капитальным строительством		EPC - подрядчик		Инвестор в объектах капитального строительства
	Проектная документация	Рабочая/Тендерная документация	Рабочая/Тендерная документация	Проектная документация	Рабочая/Тендерная документация	Проектная документация	Рабочая/Тендерная документация	Проектная/Рабочая документация
Приоритет для продаж	Высокий приоритет.		Высокий приоритет.	Высокий приоритет.		Средний приоритет.		Низкий приоритет.
Объем бизнеса	От 100 млн. руб. выручки в год.		От 5 млрд. в год.	От 5 млрд. в год.		От 5 млрд. в год.		Нет требований.
Географическое положение	Российская федерация.		Российская федерация.	Российская федерация.		Российская федерация.		
Тип собственности	Коммерческий заказчик или государственная корпорация.		Коммерческий заказчик или государственная корпорация.	Коммерческий заказчик или государственная корпорация.		Коммерческий заказчик или государственная корпорация.		Коммерческий заказчик или государственная корпорация.
Отрасли строительства	Промышленное назначение.		Промышленное назначение.	Промышленное назначение.		Промышленное назначение.		Промышленное назначение.
	Центры обработки данных.		Центры обработки данных.	Центры обработки данных.		Центры обработки данных.		Центры обработки данных.
	Жилищное строительство.		Жилищное строительство.	Жилищное строительство.		Жилищное строительство.		Жилищное строительство.
	Объекты спортивного назначения.		Объекты спортивного назначения.	Объекты спортивного назначения.		Объекты спортивного назначения.		Объекты спортивного назначения.
	Административно - гражданского назначения.		Административно - гражданского назначения.	Административно - гражданского назначения.		Административно - гражданского назначения.		Административно - гражданского назначения.
Тип строительства	Капитальное строительство.		Капитальное строительство.	Капитальное строительство.		Капитальное строительство.		Капитальное строительство.
	Реконструкция.		Реконструкция.	Реконструкция.		Реконструкция.		Реконструкция.
	Техническое перевооружение.		Техническое перевооружение.	Техническое перевооружение.		Техническое перевооружение.		Техническое перевооружение.
ВМ - моделирование	Да.		Да.	Да.		Да.		Да.

Кто мы в будущем?













Стратегия технического развития

Внутренняя эффективность, как устойчивое конкурентное преимущество

Внутренняя эффективность = компетенции * корпоративная культура * организационная зрелость * технологическая зрелость.

Кто мы в будущем?

Стратегия технического развития

	Мы - сегодня	Мы в 2022 году	Мы в 2023 году
Компетенции			
Корпоративная культура			
Организационная зрелость			
Технологическая зрелость			

Увеличение пропускной способности отдела

Кто мы в будущем?

Стратегия технического развития

Структурная группа	ФОТ, руб./год с учетом налогов	Затраты по ПО и обучение в год (руб.)	Текущая пропускная способность (руб./год без НДС)	Рост производительности труда	Плановая пропускная способность (руб./год без НДС)
Группа ЭОМ	5 484 407	376 800	8 000 000	30%	10 400 000
Группа АСУД	3 234 196	3 975 286	7 000 000	50%	10 500 000
Группа ОВиК	3 096 091	1 223 474	5 000 000	30%	6 500 000
Группа СБ	2 276 596	188 400	5 000 000	30%	6 500 000
Группа СПЗ	979 096	62 800	3 000 000	30%	4 900 000
Группа ГИП	2 595 367	0	15 000 000	20%	19 680 000
Итого:	20 270 029	5 826 760	43 000 000		58 480 000

Оценка эффективности инвестиций и вложений

Расчет показателей эффективности инвестиций в проект цифровой трансформации показал:

- Сумма будущих денежных потоков, приведенных к настоящему времени составит - 12 142 836,76 руб.
- NPV - 3 666 076,76 руб.;
- IRR - 43%.
- По результатам расчета делаем вывод, что руководству компании «Сонет» стоит принять положительное решение об инвестициях в проект развития отдела проектирования и его цифровой трансформации, поскольку показатель $NPV > 0$, и IRR данного проекта больше, если руководство компании примет решение вложить средства в безрисковые активы.

Кто мы в будущем?

Стратегия технического развития

**Вклад в
отрасль
и общество?**

**Стратегия
технического
развития**

Экономический и социальный эффект

- Рост производительности труда на 31,6%;
- Увеличение доли рынка проектных работ и измеримого потенциала доли рынка строительно – монтажных работ;
- Внутренняя эффективность – главное конкурентное преимущество на рынке.
- Снижение уровня текучки кадров;
- Внедрение партисипативного управления, как способ повышения уровня вовлеченности и компетентности персонала;
- Бенчмарк – создание положительного примера цифровой трансформации в отрасли.

Рекомендации по внедрению

ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В РАБОТЕ ОТДЕЛА

- Проектный подход к реализации инноваций;
- Работа с внутренним сопротивлением к изменениям;
- Приоритет развитие компании;
- Планирование.

**Наши
принципы на
пути в цели**

**Стратегия
технического
развития**

План – график реализации проекта цифровой трансформации			
Название задачи	Длит.	Начало	Окончание
Аудит IT - инфраструктуры	30 дней	Пн 10.01.22	Пт 18.02.22
Обучение и внедрение систем информационного моделирования	90 дней	Пн 21.02.22	Пт 24.06.22
Разработка и согласование технико - рабочего проекта "Единой цифровой платформы"	110 дней	Пн 27.06.22	Пт 25.11.22
Разработка "Единой цифторой платформы"	120 дней	Пн 28.11.22	Пт 12.05.23
Тестирование и наладка	120 дней	Пн 15.05.23	Пт 27.10.23
Опытная эксплуатация	30 дней	Пн 30.10.23	Пт 08.12.23
Промышленная эксплуатация	7 дней	Пн 11.12.23	Вт 19.12.23

A large, complex offshore oil rig is shown at sea, illuminated by a low sun or moon, creating a dramatic, dark atmosphere. The rig's intricate steel structure, including platforms, ladders, and cranes, is silhouetted against the dark sky and water. The water's surface reflects the light from the rig and the sky. The overall scene is industrial and somewhat somber due to the low light.

**Благодарю за
внимание!**



ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ И РАЗРАБОТОК

Нижний Новгород, Окский Съезд 2

+7 (831) 278-06-68 | 278-06-67

sonetnn@sonetnn.ru

МОСКОВСКИЙ ФИЛИАЛ

Москва, ул. Ленинская слобода 26,
БЦ Омега-2, кор. С, этаж 4, оф. 426

8-800-550-66-88

sonet@sonet.msk.ru

www.sonetnn.ru

www.sonet.msk.ru

www.facebook.com/sonetnn

