



# СЕССИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 23-24 ОКТЯБРЯ 2014 Г.

# Развитие внутренней инфраструктуры

*ТИМОФЕЕВ А.В.,  
ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР*

*ГАНЧУК А.В.,  
ДИРЕКТОР ПО ИТР*

*СЕЛЯНКИНА Е. А.,  
И.О. РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТНОГО ДЕПАРТАМЕНТА*

*ОНИЩЕНКО С.В.,  
ДИРЕКТОР ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ*

## ФУНКЦИИ

1. Как компания оценивает качество предоставляемой Заказчику услуги?

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

Конечный результат на хорошем уровне, но сам процесс его достижения и его экономичность не оптимальны из-за низкого уровня планирования, проектной документации и подготовки к строительным работам (включая поставку оборудования), в следствии чего конечный экономический результат удовлетворителен.

**ФУНКЦИИ****2. Как выстроен технологический процесс создания этой услуги в компании?****КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ**

- 2.1. Заключение контракта на проектные работы.
- 2.2. Получение исходных данных для проектирования от Заказчика.
- 2.3. Инженерные изыскания (геология, геодезия, экология и пр.).
- 2.4. Условное и поверхностное формирование ТЗ и МТЗ.
- 2.5. Поиск подрядчиков и заключение контрактов субподряда.
- 2.6. 2D-проектирование (стадия «П»).
- 2.7. Разработка сметной документации.
- 2.8. Получение положительного заключения Государственной экспертизы по стадии «П».
- 2.9. Сдача выполненных работ Заказчику (Акты).
- 2.10. 2D-проектирование (стадия «Р»).
- 2.11. Корректировка сметной документации.
- 2.12. Передача выполненной проектной и рабочей документации Заказчику.
- 2.13. Сдача выполненных работ Заказчику (Акты).
- 2.14. Заключение контракта на строительные-монтажные работы, включая поставку оборудования и комплекс пуско-наладочных работ.
- 2.15. Получение проектной документации от Заказчика «в производство работ».
- 2.16. Поиск подрядчиков и заключение контрактов субподряда.
- 2.17. Закупка материалов и оборудования. Поставка.
- 2.18. Выполнение строительных-монтажных работ.
- 2.19. Сдача выполненных СМР Заказчику (формы КС).
- 2.20. Выполнение комплекса пуско-наладочных работ, включая обучение сотрудников Заказчика и передача исполнительной документации.

**ФУНКЦИИ**

3. Где узкие места, а что отстроено так хорошо, что это может рассматриваться как наше преимущество?

**КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ*****УЗКИЕ МЕСТА:***

- 3.1. Отсутствие планирования.
- 3.2. Низкий уровень проработки технических и медико-технологических заданий на проектирование.
- 3.3. Отсутствие стандартных решений.
- 3.4. Отсутствие единого информационного пространства и системы планирования выполнения работ (единый информационный портал компании).
- 3.5. Отсутствие единой системы планирования, проектирования, строительства (BIM).
- 3.6. Несовременные технологии проектирования + сжатые сроки проектирования = невысокое (относительно) качество проектно-сметной документации.

***СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:***

- 3.7. Высокая квалификация, компетенция и профессионализм сотрудников.
- 3.8. Большой опыт сотрудников в реализации профильных проектов.
- 3.9. Потребность в развитии и движении.
- 3.10. Команда.

ФУНКЦИИ	КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ
4. Системы внутреннего взаимодействия	Очные совещания, телефон, ВКС-совещания, переписка в Microsoft Outlook.
5. Общее информационное пространство	Microsoft Outlook.
6. Анализ управляемости организацией	Результат достигается за счёт «индивидуального мастерства».
7. Особенности собственных технологий	Управленческие технологии – не эффективны для большого коллектива. Технологии проектирования – устаревшие, не эффективные, не оптимизированы для достижения лидерства в отрасли и экономически выгодных результатов. Технологии строительства – стандартные. Технологии глубокого планирования – отсутствуют. Технологии стандартизации – отсутствуют. Технологии ISO – не внедрены.
8. Сильные & слабые стороны этих аспектов.	Аналогично п.3

## ФУНКЦИИ

Качество предоставляемой услуги заказчикам: техническое и технологическое превосходство, слабые точки. Иными словами, компания продает на рынок услуги, поэтому основной вопрос – как компания оценивает качество этой услуги?

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

В компании развито два вида услуг:

1. Это **объекты под «ключ»**, включая проектирование, поставку, монтаж, ПНР, передачу в эксплуатацию, гарантийное и пост гарантийное обслуживание.
2. Это **проектирование** (выполнение проектов, прохождение экспертизы, авторский надзор).  
Третья услуга не развита это **чистые продажи**.

**Объекты под «ключ» мы выполняем на достаточно высоком уровне с точки зрения качества финального продукта.** В тоже время у нас нет достаточной гибкости с точки зрения использования различных подходов к решению задач, в данный момент мы используем узкий диапазон применяемых технологий и решений. Технология производства работ по «чистым» помещениям, которую мы применяем достаточно трудоемка. **Да, конечно, делаем мы Хорошо.** Однако уменьшение сроков реализации за счет применения других технологий, думаю, улучшили бы наши конкурентные преимущества. **Мы не вводим новые технологии, не развиваемся в этом отношении. Мы делаем одно и то же.**

Поэтому нам тяжело, а иногда и вообще невозможно участвовать в конкурентной борьбе тендеры и т.д. Качество проектирования, скажем так, очень часто оставляет желать лучшего, разделы не взаимосвязаны и т. д. и т.п. **Проектировщики стараются, из кожи вон лезут.** Много переделок и исправлений очень часто из-за того, что меняются вводные, ТУ и т.д. **Проекты делаются по старинке, мы не применяем современные продукты и технологии,** из-за чего качество проработки особенно на крупных проектах страдает. Необходимо менять подход и систему выполнения проектов.

**ФУНКЦИИ****КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ**

Как выстроен технологический процесс создания этой услуги (услуг) в компании?

Технология взаимодействий выстроена и работает, но она порой дает сбои из-за низкого уровня информированности или «кривых» коммуникаций.

Нет общей информационной системы или программы. Когда все медленно и плавно, - все хорошо (основная работа по нашей специфике «чистые помещения под ключ» отлажена и в ней мы работаем стабильно спокойно.

Как только увеличивается поток и скорость, либо новые непривычные задачи, начинаем сбивать.

В целом технологический процесс на уровне годов 80-90 прошлого столетия, но есть сотовая связь. Нет ни одного современного программного продукта который бы был внедрен в компании и работал.

Где узкие места, а что отстроено так хорошо, что это может рассматриваться как наше преимущество?

- Низкое качество проработки проектов.
- Отсутствие в штате профессионалов монтажников.
- Слабые коммуникации (люди на одном объекте не могут договориться).
- Вечная проблема со сметами (сроки сжатые, людей не хватает).
- Отсутствие постоянных проверенных партнеров-подрядчиков.
- Всегда стараемся слепить конфетку и это даже получается.

Системы внутреннего взаимодействия

Хромают, необходима реструктуризация, определение четких границ и персонализация ответственности.

ФУНКЦИИ	КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ
<p>Анализ управляемости организацией (насколько компания управляема и прозрачна, за счет чего достигаются плюсы, где узкие места)</p>	<p>Прозрачности не хватает, компания управляема, но часто возникают ситуации, как и раньше - это распоряжения через голову руководителей подразделений, это всех нервирует. Непонятна степень подчинённости в структуре работы над объектом. (Например, кто мне как директору ИТР подчиняется и чем непосредственно я могу управлять понимания нет, по сути любой может послать, так как прямого подчинения нет).</p>
<p>Особенности собственных технологий, в том числе управленческих</p>	<p>Технологии скажем так неоптимальные. Все прошлый век.</p>
<p>Сильные/слабые стороны этих аспектов</p>	<p>Технологии хоть и не оптимальные, но отработанные. Мы все же можем договориться между собой. И выполнить работу достаточно хорошо на том уровне, на котором находимся. Только порой, чтобы это выполнить приходится, простите, кролика из задницы достать. Сильные стороны - это коллектив Слабые стороны - это взаимодействие, отсутствие выработанного алгоритма действий в ситуациях, которые находятся за гранью привычного, по сути достаточно низкий уровень управленческого менеджмента. Нет системы анализа результатов.</p>

Плюсы

Плюс: опыт, желание менять ситуацию

ФУНКЦИИ	КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ
<p>Выполнение проектных работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•стадия П</li> <li>•стадия Р</li> </ul>	<p>Функция реализуется полноценно, но существует ряд проблем. Страдает качество проектной документации из-за:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. маленькие сроки на проектирование;</li> <li>2. отсутствие более прогрессивных программ, ускоряющих и повышающих качество проектной документации.</li> </ol>
<p>Поиск подрядных организаций на выполнение проектных работ</p>	<p>Функция реализуется полноценно, но есть проблемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.подрядчики разрознены, в основном знакомые фрилансеры;</li> <li>2.когда на подряд берутся разделы (изыскания, ООС, ПБ, ПОС, ПОСС, ГОЧС), невозможно проверить правильность раздела, т.к. у нас в штате нет таких специалистов).</li> </ol> <p>Считаю, что эти моменты очень тормозят и отвлекают от основной работы. Лучше стараться брать на проектирование те разделы, сотрудниками которых мы располагаем: <i>АР, КЖ, ТХ, ОВ, ВК, ЭОМ, СС, ОПС, ЭОМ, МГ, НТМ, НВК, ЭМ.</i></p>
<p>Анализ конкурсной документации</p>	<p>Функция реализуется полноценно.</p>

**ФУНКЦИИ**

Формирование КП на поставку вентиляционного оборудования по готовым проектам

**КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ**

Функция реализуется полноценно, но тормозит проектные работы, т.к. приходится отвлекать сотрудников от основной работы. Решение проблемы – взять человека или обучить сотрудника коммерческого департамента.

Технологический процесс

Функция реализуется полноценно:

- Исходная информация передается мне Генеральным директором или Техническим директором в электронном виде;
- Распределяю объект между ГИПами;
- Координирую и контролирую их работу, помогаю решать возникающие вопросы;
- Передача проектной документации в Экспертизу;
- Ответы на вопросы и снятие замечаний Экспертизы;
- Выполнение рабочей документации;
- Передача ее Заказчику;
- В случае проведения монтажных работ и поставки вентиляционного оборудования в комплексе «чистых помещений», всем заинтересованным лицам делается рассылка по электронной почте где на сервере находится документация. При необходимости распечатывается комплект документации для монтажников.

## ПРОБЛЕМЫ

### КАЧЕСТВО ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Стараться брать проекты с реальными сроками проектирования;
2. Наличие более прогрессивного программного обеспечения не только у проектного отдела, но и смежных отделов (ПТО, ТХ);
3. Брать только те разделы на проектирование, специалистами которых мы располагаем (АР, КЖ, ТХ, ОВ, ВК, ЭОМ, СС, ОПС, ЭОМ, МГ, НТМ, НВК, ЭМ)

## ФУНКЦИИ

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

### СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ

- А) Организация
- Б) Выполнение
- В) Контроль

Для организации и контроля строительно-монтажных работ отдел укомплектован опытными руководителями.

Для выполнения строительно-монтажных работ существует внештатная бригада опытных специалистов со стажем работы в нашей организации более трёх лет.

Высокое качество выполнения профильных работ достигается на сравнительно небольших объёмах (до 1000 кв.м). При выполнении работ на объектах от 1000 кв.м на качество сказывается острая нехватка квалифицированных рабочих.

### ПУСКОНАЛАДОЧНЫЕ РАБОТЫ

- А) Индивидуальные испытания и наладка оборудования и систем
- Б) Комплексные испытания и наладка оборудования и систем
- В) Обучение персонала службы эксплуатации Заказчика

Работы выполняются опытными специалистами с применением современных приборов.

При больших объёмах привлекаем подрядные организации.

## ФУНКЦИИ

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

### СДАЧА ОБЪЕКТА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

- А) Передача в эксплуатацию помещений и оборудования
- Б) Подготовка и передача исполнительной документации
- В) Гарантийное обслуживание

Качество и сроки выполнения этих работ зависят от объёмов.

### УЧАСТИЕ В ПОДГОТОВКЕ ПРОЕКТНО-СМЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

- А) Анализ проектных решений
- Б) Анализ заказных спецификаций
- В) Составление и согласование заявок на материалы и оборудование

Анализ и корректировка документации приводит к сокращению затрат на СМР.

### КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ ПОДРЯДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- А) Контроль качества и технический надзор выполняемых работ
- Б) Контроль соблюдения графика производства работ
- В) Приёмка выполненных работ в соответствии с условиями договора подряда

На всех этапах осуществляем контроль выполнения работ подрядными организациями, согласно существующих нормативов, условий договора подряда

## ФУНКЦИИ

### МОНТАЖ ОБОРУДОВАНИЯ

- А) Проверка комплектности поставки
- Б) Выполнение подготовительных работ, предшествующих монтажу оборудования, согласно техническому заданию
- В) Монтаж оборудования

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

При небольших объёмах монтаж оборудования проводим собственными силами. Периодически проводим обучение специалистов на заводах поставщиков.

### ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ТЕХНИКЕ БЕЗОПАСНОСТИ

- А) Инструктаж и обучение персонала
- Б) Обеспечение средствами индивидуальной защиты
- В) Выполнение комплекса мероприятий по охране труда, пожарной безопасности, экологической безопасности

Своевременно проводится инструктаж работников, заполняются журналы по ТБ. Все сотрудники обеспечены средствами индивидуальной защиты.

Проводится обучение персонала.

Соблюдаются требования по охране труда, пожарной и экологической безопасности.

Контроль за соблюдением всех мер осуществляется инженером по ОТ и ПБ.

**ПРОБЛЕМЫ**

**ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ**

**ОТСУТСТВИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ**

Обеспечить отделы логистики графиком поставок материалов, своевременной подачей согласованных заявок, заказными спецификациями оборудования, своевременной оплатой счетов.

**КАЧЕСТВО ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ**

Установить реальные сроки выполнения проектных работ.  
 Снабдить современным программным обеспечением.  
 Укомплектовать штат исходя из планов компании на ближайшие 2 года.  
 Привлекать к сотрудничеству подрядчиков, фрилансеров.

**СРОКИ ПРОИЗВОДСТВА СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ**

Реальные сроки производства работ должны основываться на возможностях нашей компании:

- А) своевременная подготовка рабочей документации;
- Б) наличие квалифицированного персонала;
- В) своевременная поставка материалов;
- Г) обеспечение рабочих инструментами и механизмами, необходимыми для проведения работ;
- Д) внедрять новые технологии, проводить обучение..

**ОТСУТСТВИЕ ЧЁТКИХ ГРАНИЦ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОТДЕЛОВ**

Определение границы ответственности отдела.  
 Персонализация ответственности.

## ПРОБЛЕМЫ

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

### **СНАБЖЕНИЕ ОБЪЕКТА МАТЕРИАЛАМИ И ОБОРУДОВАНИЕМ**

Обеспечить отделы логистики графиком поставок материалов, своевременной подачей согласованных заявок, заказными спецификациями оборудования, своевременной оплатой счетов.

### **КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ РАБОЧИЕ**

Для содержания в штате квалифицированных рабочих требуется:

- А) объём работ минимум на 2 года;
- Б) достойная оплата труда;
- В) нормированный рабочий день.

### **ГРАМОТНЫЕ И НАДЁЖНЫЕ ПОДРЯДЧИКИ**

Продолжить поиск новых подрядчиков.  
Усилить работу с проверенными временем подрядными организациями.

### **МОТИВАЦИЯ ШТАТНОГО ПЕРСОНАЛА**

Администрации, совместно с руководителями подразделений необходимо разработать систему мотивации кадров.

# Анализ клиентской и конкурентной среды

*ШЕВЧЕНКО А.Г.,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА КОМПЛЕКСНЫХ И МЕДИКО-  
ИНЖИНИРИНГОВЫХ ПРОДАЖ*

*ВЛАСОВ А.С.,  
ВЕДУЩИЙ МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ ВЕНТИЛЯЦИОННОГО  
ОБОРУДОВАНИЯ*

## Законодательная среда

Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 г.

«О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

### УСЛОВИЯ

С вступлением в силу нового ФЗ №44 мы получили:

1. Расширение способов проведения закупки товаров.
2. Увеличение количества и качества контроля за заказчиком при проведении закупок.
3. Расширение перечня товаров, работ и услуг, по которым обязательно проведение электронных аукционов.
4. Усложнена внесудебная процедура расторжения гос.контрактов, как защита поставщика от внесения в реестр недобросовестных поставщиков.
5. Появилось обязательное требование по указанию ИНН учредителей поставщика.
6. Появление антидемпинговых мер: дополнительные требования к поставщику, снижающему цену контракта более чем на 25% (увеличение суммы обеспечения исполнения контракта либо подтверждение добросовестности поставщика).

### ПРОБЛЕМЫ

#### Наши ограничения:

- Небольшое количество выполненных контрактов;
- Предлагаемое к поставке оборудование имеет иностранное происхождение;
- В большинстве случаев конкурсы выходят на торги и уже имеют «своего» поставщика.

#### Внутренние препятствия:

- При сборе конкурсной документации возникают трудности организационного характера, а именно – взаимодействие отделов при составлении пакета документов.
- Нет отлаженной схемы действий при разных поворотах событий работы на конкурсе (маленький опыт участия в «чужих» конкурсах).

# Экономическая среда, прогнозы, рынки/ниши

## Государственная программа «Развитие здравоохранения»:

### ТЕНДЕНЦИИ

- Сокращение финансирования сферы Здравоохранения в течение трех лет на 58 млрд.
- Повышение эффективности работы медицинских учреждений и развития частной медицины.

### ИНСТРУМЕНТЫ

- Увеличение время работы «койки» в медучреждениях страны — с 290 дней в году минимум до 330.
- Максимальное задействование дорогостоящего медоборудования, которое сегодня часто простаивает.
- Сокращение коечного фонда (в частности, в региональных больницах).
- Приближение порядка оказания услуг к европейскому уровню, где 70% помощи пациенты получают амбулаторно и только 30% — стационарно.
- Объединение медучреждений.

### ВЫВОДЫ

Прогнозируется, что статья расходов на новое строительство и проектирование будет меньше по сравнению с предыдущими годами.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Совершенствование службы родовспоможения путем формирования трехуровневой системы оказания медицинской помощи на основе развития сети перинатальных центров

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

В соответствии с программой развития перинатальных центров в Российской Федерации, от 9 декабря 2013 г. определена **необходимость строительства 32 перинатальных центров в 30 субъектах Российской Федерации.**

В Республике Башкортостан, Республике Бурятия, Республике Дагестан, Республике Ингушетия, Республике Карелия, Республике Саха (Якутия), Республике Хакасия, Кабардино-Балкарской Республике, Алтайском, Краснодарском, Красноярском (2 центра) и Ставропольском краях, Архангельской, Белгородской, Брянской, Калужской, Ленинградской, Липецкой, Московской (2 центра), Нижегородской Оренбургской, Пензенской, Псковской, Самарской, Сахалинской, Смоленской, Тамбовской, Ульяновской и Челябинской областях, а также в г. Москве (новая территория).

### КОММЕНТАРИИ:

Программа находится в процессе реализации. Многие ПЦ являются типовыми. Однако, возможно вести борьбу за оснащение данных Объектов.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Развитие ядерной медицины.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Создание сети отделений радиоизотопной диагностики.

- Создание центров позитронно-эмиссионной томографии.
- Проектирование, строительство и оснащение высокотехнологичного центра медицинской радиологии.
- Создание отделений дистанционной лучевой терапии.

Создание центров позитронно-эмиссионной томографии предполагается на базе федеральных учреждений.

### КОММЕНТАРИИ:

Перспективное направление.

Часто за реализацию отвечают госкорпорации

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Развитие службы крови.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Планируется дальнейшее совершенствование деятельности учреждений службы крови, которое будет включать:

- улучшение материально-технической базы учреждений и подразделений службы крови, в том числе оснащение учреждений и подразделений необходимым оборудованием;
- обучение медицинских кадров;
- развитие единой информационной системы по донорству крови и её компонентов, включая ведение единой базы доноров крови.

### КОММЕНТАРИИ:

Для Служб крови требуется, в основном не монтируемое медицинское оборудование, которым мы не занимаемся.

Там нет операционных и других особо чистых помещений.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Развитие специализированной медицинской помощи детям.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- Строительство (реконструкцию) 10 областных (краевых, республиканских) детских больниц, совершенствование онкологической, травматологической, кардиохирургической, офтальмологической помощи детям;
- Улучшение материально-технической базы федеральных медицинских организаций;
- Совершенствование кадрового потенциала учреждений педиатрического профиля;
- Внедрение современных организационных технологий оказания медицинской помощи детям;
- Внедрение в педиатрическую практику современных научных достижений.

### КОММЕНТАРИИ:

Перспективное направление, наш спектр услуг отвечает этому запросу.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Совершенствование системы оказания медицинской помощи больным сосудистыми заболеваниями.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

**Создание современного производственного комплекса**, способного восполнить потребность в медицинских изделиях, применяемых при оказании высокотехнологичной медицинской помощи больным с ОКС.

Производство будет создано путем трансфера технологий в партнерстве с ведущей международной компанией - лидером отрасли.

Механизмом реализации мероприятия является размещение долгосрочного гос. заказа на продукцию создаваемого предприятия с определением встречных обязательств.

### КОММЕНТАРИИ:

Создание производства, не относится к стратегическим видам деятельности компании.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Совершенствование системы оказания медицинской помощи больным онкологическими заболеваниями .

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

В 2012 году в мероприятия включены еще 12 субъектов Российской Федерации.

На эти цели из федерального бюджета было выделено 19 401,6 млн. рублей, субъектами Российской Федерации выделено 5 541,1 млн. рублей.

Дальнейшее развитие мероприятий на 2013–2015 год будет предусматривать их распространение на остальные субъекты Российской Федерации.

До вхождения всех субъектов в реализацию мероприятий предполагается закрепить территории с маломощными диспансерами за крупными онкологическими учреждениями для соблюдения стандартов диагностики и лечения.

**Для дальнейшего укрепления материально-технической базы медицинских учреждений онкологического профиля необходима дальнейшая поставка оборудования:** аппараты для дистанционного облучения, однофотонной эмиссионной компьютерной томографии/компьютерной томографии, роботизированных систем иммуногистохимической диагностики, видеоэндоскопических комплексов

### КОММЕНТАРИИ:

Укрепление материально-технической базы онкологических центров, больше направлено в сторону закупки тяжёлого оборудования.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Совершенствование оказания скорой, в том числе скорой специализированной, медицинской помощи, медицинской эвакуации.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

Развитие и совершенствование системы скорой медицинской помощи:

- создание единой диспетчерской службы скорой медицинской помощи во всех субъектах Российской Федерации;
- обновление парка автомобилей скорой медицинской помощи и снижение доли автомобилей скорой медицинской помощи со сроком эксплуатации ;
- **организация стационарных отделений скорой медицинской помощи** в субъектах Российской Федерации к 2018 году с учетом реальной потребности и на основании комплексного плана развития здравоохранения субъектов;
- создание трехуровневой системы санитарно-авиационной эвакуации,
- решение вопросов финансового обеспечения деятельности санитарно-авиационной эвакуации;
- организация работы авиамедицинских бригад;
- строительство вертолетных площадок рядом с медицинскими организациями;
- усиление имеющейся санитарной эвакуации, осуществляемой наземным транспортом (приобретение реанимобилей, вездеходов и др.);

### КОММЕНТАРИИ:

В основном на отделения ССММ выделяется очень небольшой бюджет, не подразумевающий технологии которые мы предлагаем.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Совершенствование оказания медицинской помощи пострадавшим при ДТП.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

1. Включение неохваченных за прошедший период регионов в реализацию мероприятий по совершенствованию оказания мед. помощи пострадавшим при дорожно-транспортных происшествиях.
2. Продолжение **развертывания системы травмоцентров** вдоль федеральных и региональных автомобильных дорог с учетом научно-обоснованной потребности из расчета:
  - один травмоцентр I уровня на 1 млн. населения;
  - один травмоцентр II уровня на 200 тыс. населения;
  - один травмоцентр III уровня, способный в течение, так называемого «золотого часа».
3. Подготовка квалифицированных медицинских работников.
4. **Укрепление материально-технической базы** травмоцентров, в соответствии с Порядком оказания медицинской помощи пострадавшим с сочетанными, множественными и изолированными травмами, сопровождающимися шоком.

### КОММЕНТАРИИ:

Такая же ситуация как с ССММ.

## Основные мероприятия Государственной программы «Развитие здравоохранения»:

### МЕРОПРИЯТИЯ

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка медицинских и фармацевтических работников.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- Обеспечение совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков медицинскими и фармацевтическими работниками на этапе доп. профессионального образования.
- Повышение квалификации и профессиональная переподготовка медицинских и фармацевтических
- С 2015 по 2018 гг. будет создано 80 обучающих симуляционных центров (20 центров в год), представляющих собой комплекс связанных между собой и работающих по единым стандартам и технологиям обучения.
- Будет организовано повышение квалификации административно-управленческого персонала медицинских и фармацевтических организаций.
- Запланировано повышение квалификации всех педагогических работников гос. образовательных организаций Минздрава России.

### КОММЕНТАРИИ:

Большая роль отведена на ближайшие годы данной программе.

## Вывод

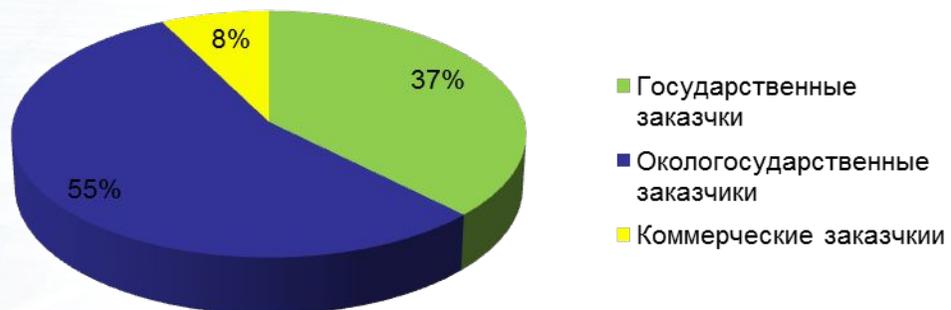
---

Для эффективного участия в данных мероприятиях, необходимо пересмотреть все наши имеющиеся инструменты, поставить конкретные цели, расставить приоритеты.

## Клиентская среда

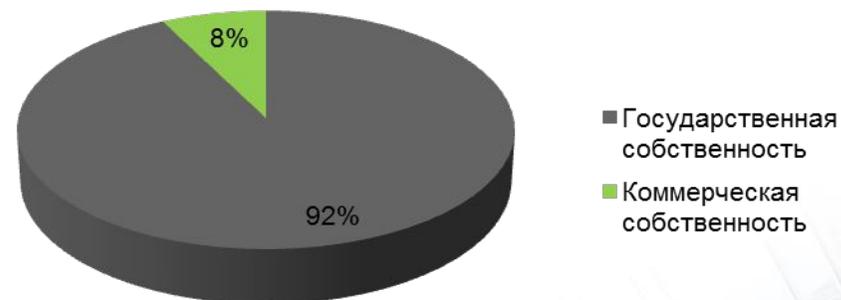
### Клиентский портфель

на основе анализа заключенных контрактов  
2008-2014 гг



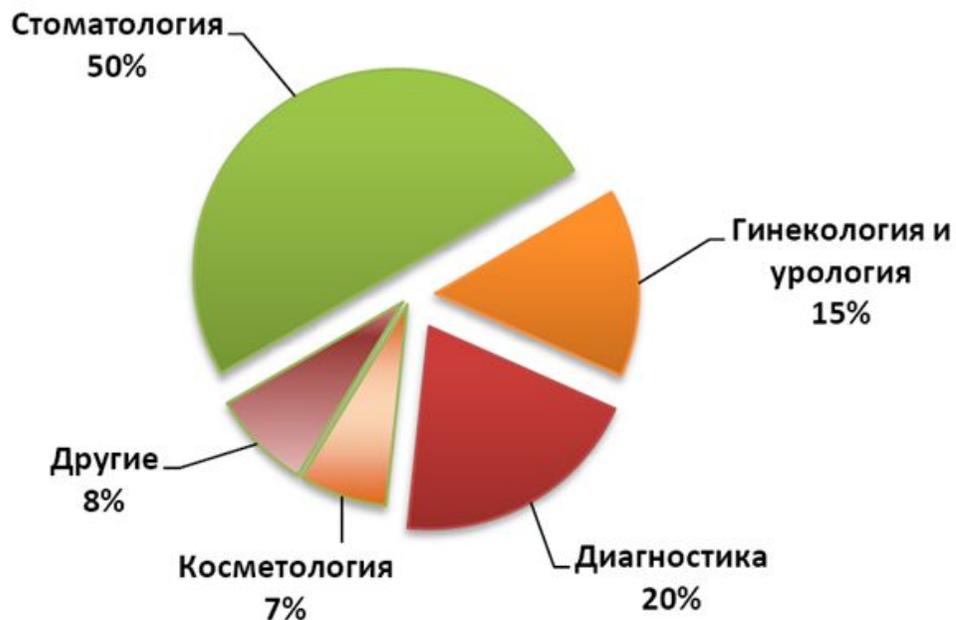
### Клиентский портфель

по форме собственности объектов

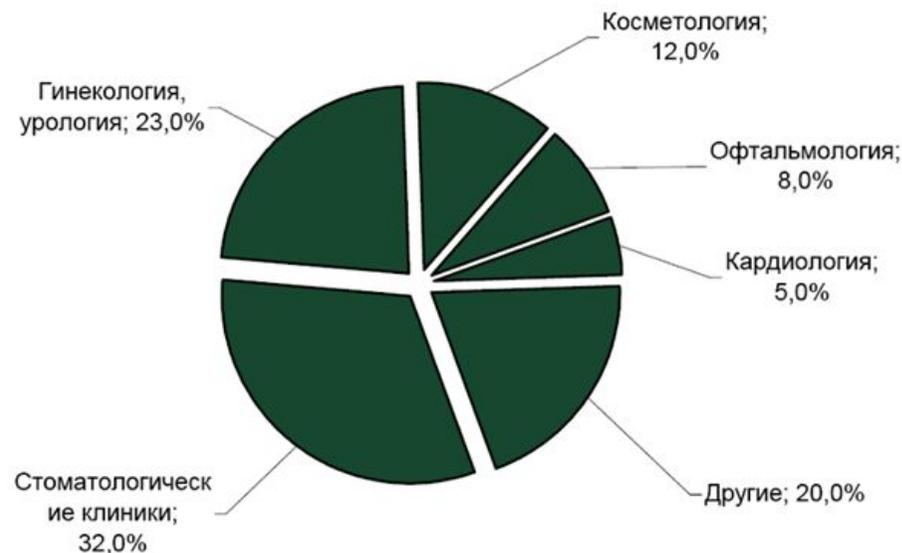


## Частный сектор медицинских услуг

Структура рынка платных медицинских услуг по специализации (в стоимостном выражении):



Сегментация узкоспециализированных частных клиник по специализации (по количеству клиник):



## Особенности клиентов, риски

### ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКАЗЧИКИ

#### СТАБИЛЬНОСТЬ/РАСТОРЖЕНИЕ КОНТРАКТА

При заключении договора с гос. Заказчиком в 90% случаев срок его действия доходит до конца. Повторное проведение конкурса проводится крайне редко - это связано с рядом сложностей. (Освоение денег, сроки и выполнение задач)

### КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАКАЗЧИКИ

Более свободны в принятии решения и процедуре заключения контракта, могут в любой момент расторгнуть контракт и найти нового подрядчика.

#### ОПЛАТА

Государственный заказчик находится в условиях лимитированности средств и ресурсных возможностей. Возможны существенные задержки с оплатой выполненных работ, т.к. все зависит от своевременного поступления денег. Авансирование встречается редко, но договориться заранее возможность все же есть.

С коммерческими заказчиками процедура сдачи и оплаты проходит намного быстрее, так как они более свободно распоряжаются финансовыми средствами. Вполне реально договориться об авансировании работ.

#### ПРОИСХОЖДЕНИЕ СРЕДСТВ

Распоряжаются государственными деньгами. Чаще действует схема: сколько стоит то, что мне нужно - обоснование затрат - запрос на выделение средств. НО маркетинг осуществляется при невысоком уровне цен и, следовательно, качества товаров и услуг.

Вкладывают собственные деньги, хоть и свободны в распоряжении средств, но гораздо сложнее расстаются с ними. Действует чаще схема: какими деньгами я располагаю - на что мне этого хватит, то и

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКАЗЧИКИ**

Масштаб объектов, их количество - огромно по сравнению с ком. заказчиками. Наш вид услуг отвечает нуждам заказчикам.

**КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАКАЗЧИКИ****ОБЪЕМ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Объекты в основном очень маленькие по объему, виду работ, и в итоге по количеству затрат. В большинстве это небольшие диагностические клиники с минимумом оперативных вмешательств, которые располагаются в существующих жилых зданиях и пр.

Т.е. наши комплексные услуги, ориентированные на новое проектирование, строительство и оснащение чистыми помещениями, не совсем отвечают нуждам заказчика.

**ИЗМЕНЕНИЯ КОНТРАКТА**

Государственные структуры все проблемы перекидывают на плечи подрядчика, т.к. сумма контракта строго зафиксирована, т.е. дополнительных денег нет, а работы нужно выполнить, и подрядчику приходится часто делать многое за свой счет, что сильно сказывается на прибыли.

Коммерческий заказчик заинтересован в «рабочем объекте» и по сути готов к дополнительным инвестициям. В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, требующих дополнительного финансирования тех работ, которые не были учтены в ТЗ при объявлении конкурсной процедуры, с ними есть возможность оперативно решить вопросы.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКАЗЧИКИ****КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАКАЗЧИКИ****ПРЕФЕРЕНЦИИ (ОТНОШЕНИЯ)**

С государственными заказчиками ситуация в основном противоположная – успешные выполнения работ не гарантируют, что при проведении нового конкурса, выбор будет сделан в нашу пользу. Т.к. есть условия проведения открытых тендеров, где наибольшую значимость имеет денежный критерий. Поэтому, даже зарекомендовав себя на объекте, контракт вынуждено будет заключен с демпингующей компанией.

Если себя удалось зарекомендовать (успешно, качественно, добросовестно выполнить работы), то есть большая вероятность, что ком. заказчик пригласит компанию снова, и последующие конкурсные процедуры будут проходить больше формально, с целью подтверждения адекватной стоимости услуг.

**ОГРАНИЧЕНИЯ**

Высокая зависимость рынка государственных заказчиков от положений нормативных актов, решений, принятых органами власти, политической конъюнктуры.

Также над каждым главным врачом или чиновником есть вышестоящее руководство, которое может преследовать свои интересы и говорить о своих предпочтениях.

Низкая зависимость от решений государства и политических моментов.

Личная договоренность с главным человеком принимающим решения достаточно стабильна, в свете того, что мало тех кто «сверху» могут воздействовать на его мнение.

**ОБЩЕЕ**

Удаленность объектов и заказчиков.

## Вывод

---

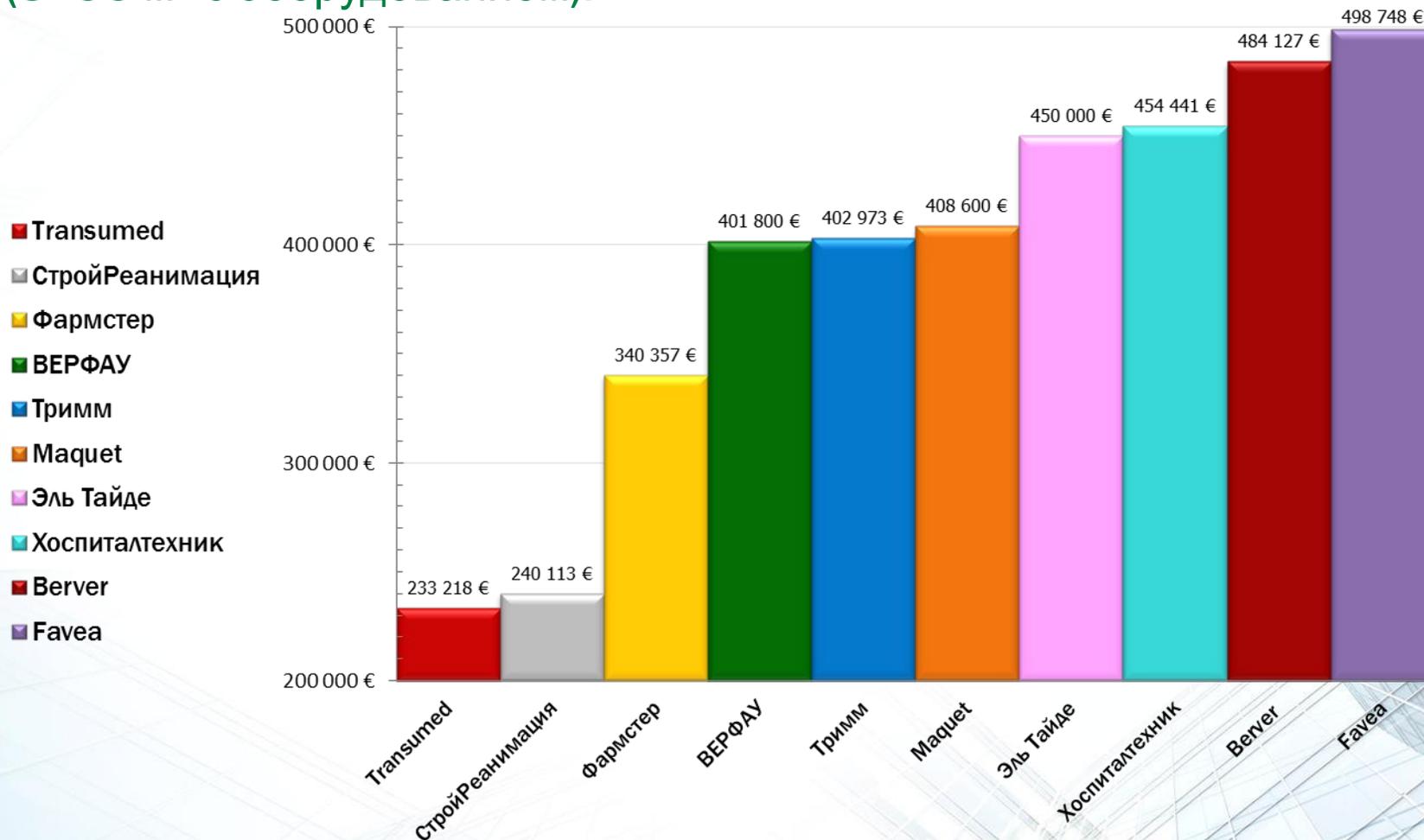
В соотношении возможности и потребности заказчиков/наши услуги, на сегодняшний день мы ориентированы на большие проекты, которые получаем от государственного заказчика.

Работа гос. заказчиками связана с множеством трудностей, но достаточно стабильна при уже заключенном контракте. Именно при работе с гос. заказчиком мы можем реализовать наш спектр услуг в том объеме, котором мы хотим.

# Конкурентная среда

	КОМПЛЕКСНЫЕ ОБЪЕКТЫ	ОБОРУДОВАНИЕ	ПРОЕКТИРОВАНИЕ
<b>ГРУППА 1 ПРЯМЫЕ КОНКУРЕНТЫ</b>	Maquet Berver Хоссер Хоспиталтехник СтройРеанимация (Троль)	Dräger Trumpf Mindray	Гипроздрав Энка Иншаат ЦМТ-Медпроект
<b>ГРУППА 2 КОНКУРЕНТЫ</b>	Favea Transumed Фармстер Эль Тайде Техник Эдли Строй РусПоликор Тримм	Steris KLS Martin	

## Сравнительная диаграмма стоимости одного стандартного оперблока в 2012г. (S=55 м<sup>2</sup> с оборудованием):



## Преимущества:

ВЕРФАУ	MAQUET	BERVER	ХОССЕР	ГИПРОЗДРАВ	DRÄGER
Генеральное проектирование, строительство чистых помещений – комплексный подход к медицинским учреждениям.	Являются производителем оборудования под собственным брендом.	Представлены в Германии, СПб, Москве, Новосибирске, Казахстане, Беларусь.	Позиционируют себя как проектирующую и строительную компанию с комплексным подходом (очень схоже с нашей направленностью)	Большой проектный институт, штат сотрудников	Возможность больших скидок перекупающим компаниям (следовательно, не высокая себестоимость оборудования)
Имеем очень хорошую проектную базу, инженерную, строительную (сотрудники).	Транснациональная компания с многолетней историей. Основана в 1838 году.	Существует на рынке с 2000 года.	В общем доступе информация по сертификатам и лицензиям, производителям медицинского оборудования, моделям и их комплектации!	Большой опыт работ и количество выполненных объектов.	Очень широкая сфера деятельности от горного дела до медицины.
Положительный имидж компании	Очень широкое представительство по РФ.	В общем доступе информация по сертификатам и лицензиям	Имеет реставрационную лицензию	Невысокая стоимость услуг	Большой спектр мед. оборудования от расходного до консолей и др.

ВЕРФАУ	МАQUET	BERVER	ХОССЕР	ГИПРОЗДРАВ	DRÄGER
<p>Поставляем эксклюзивное оборудование- круглые ламинарные стерилизаторы воздуха.</p>	<p>Их модуль ЧП очень хорошо защищен специальными материалами и уникальным свойством светильника.</p>		<p>Имеют опыт работы по ГЧП.</p>	<p>Много типовых отработанных объектов и проектных решений.</p>	<p>Являются производителем оборудования.</p>
<p>Единственные представители в России компании TRILUX по медицинскому оборудованию.</p>	<p>Работают и как дилеры, их модули пере-поставляют много компаний.</p>				<p>Сотрудничают с множеством компаниями как мы + работают через дилеров.</p>

## Недостатки:

### ВЕРФАУ

1. Не являемся производителем мед. оборудования.
2. Маленькая линейка разновидностей оборудования.
3. Представлены, по России (8 лет) только в СПб и Красноярске.
4. Информация по лицензиям, сертификатам и маркам и моделям оборудования не в открытом доступе.
5. Система стеновых и напольных покрытий не эксклюзивна, по сути только одна защита Бокса ЧП у нас это круглый ламинар и светильник.

### МАQUET

1. Оборудование производят в Китае, но для неосведомленного клиента выдают как немецкое.
2. Напольное покрытие не входит в состав бокса по РУ.

### BERVER

1. Работа заточена преимущественно на «ЧП» и их проектирование.
2. Не являются производителем мед. оборудования.
3. Узкая линейка оборудования.
4. Подпорченный имидж.
5. Информация по моделям и маркам оборудования закрыта.

### ХОССЕР

1. Подпорченный имидж/репутация на некоторых объектах.

### ГИПРОЗДРАВ

1. Только услуги проектирования.
2. Однотипные проектные решения.

### DRÄGER

1. Некоторые виды оборудования не так хороши, как представляются, т.е. цена изначально сильно завышена, несоизмерима качеству.

## Особенности:

**ВЕРФАУ** 1. Ориентированы на гос. заказчика.

**МАQUET** 1. Ориентированы на гос. заказчика.  
2. Имя компании работает на них (большая известность), т.е. идет множество запросов извне.  
3. Многие проектные институты закладывают их модули и оборудование в проект.

**BERVER** 1. Ориентированы на гос. заказчика.  
2. В основном, выполняют работы только по проектированию и оснащению чистых помещений

**ХОССЕР** 1. Ориентированы на гос. заказчика.  
2. Судя по выигранным объектам, есть третьи силы в департаменте здравоохранения, которые успешно продвигают «Хоссер».

**ГИПРОЗДРАВ** 1. Ориентированы на гос. заказчика.

## Предложения по повышению собственной конкурентоспособности

### Политика большей открытости и доступности информации:

- Подготовить каталоги по каждому виду и типу оборудования, с указанием модельного ряда и основных характеристик, чертежей и разместить на сайте.

### Расширить сферы влияния:

- Увеличить узнаваемость бренда и имени компании.

### Внедрить дополнительные варианты «защиты» боксов чистых помещений:

- Провести мониторинг новых технологий, особенно отделки (возможно разработать свою собственную эксклюзивную систему монтажа модуля)
- Внедрить это в использование.

### Повысить гибкость ценовой политики:

- Создать бокс варианта «эконом», также хорошо защищаемый.

### Повысить скорость реагирования:

- Упорядочить процесс заполнения конкурсных заявок отделами.
- Создать макеты полностью готовых Технических заданий на каждый вид оборудования.

# Экономическая ситуация

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Рынок климатического оборудования России – один из самых больших и растущих. Динамику роста продаж оборудования поддерживают строительные проекты федерального масштаба: Олимпийские игры, универсиады, чемпионат мира по футболу и т.д. Ежегодные маркетинговые анализы показывают общий рост продаж вентоборудования. Вентиляционный рынок имеет прямую зависимость от ситуации на строительном рынке.

## ОСОБЕННОСТИ

Влияние экономической политики на рынок: в большинстве случаев на рынке представлено вентиляционное оборудование, произведенное в России и в странах ЕС. Произведенное в России вентоборудование собирается с применением импортных комплектующих.

Продажи АНУ в млн. USD\*



\*Обороты даны в USD и в розничных ценах.  
Источник "Литвинчук Маркетинг".

## Экономическая ситуация

### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Сформированность рынка климатического оборудования – на рынке представлены практически все виды вентиляционного оборудования. Новинки импортного/произведенного вентиляционного оборудования практически сразу появляются на рынке РФ.

### ОСОБЕННОСТИ

Схожий функционал и предложения на климатическое оборудование (схожие комплектующие), что требует формирования уникальности предложения на рынке: расширенная гарантия, высокий уровень сервисного обслуживания, обучение партнеров, программы продвижения, способность предложить уникальное техническое или энергоэффективное решение, программы технической поддержки, соотношение цена/качество, возможность нестандартного исполнения и т.д. Производители стараются делать акцент на применении: эффективных систем рекуперации тепла (например Accublock), практически неограниченных конструктивных возможностей для любого проекта (например нестандартные габаритные размеры под венткамеру), оптимальный подбор характеристик комплектующих, оптимизированная система управления и др.

## Основные требования, предъявляемые к вентиляционному оборудованию:

- Высокие технические характеристики;
- Широкие гарантийные условия;
- Лучшее ценовое предложение;
- Простота монтажа, обслуживания и эксплуатации;
- Сроки поставки;
- Сервис.

## Анализ клиентской среды

### ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТСКОЙ СРЕДЫ

Инвестиционные компании (конечный заказчик), застройщик, генподрядные компании, монтажные компании, проектные организации и др.

Клиентская среда рассчитывает получить от нового партнера, такого как WERFAU, в первую очередь, уверенность в реализации заявленных условий сотрудничества и взвешенную ценовую политику.

Тенденция увеличения интереса клиентской среды не просто к приобретению оборудования или услуг, а к приобретению решения, в составе которого применяется климатическое оборудование.

### WERFAU MEDICAL ENGINEERING

Работа с клиентской средой построена на: формировании доверительных отношений; понимании потребностей заказчика; формированию уникальных решений для удовлетворения потребностей; выгодном техническом и ценовом предложении, гарантиях

Проведение анализ технического решения и выработка рекомендация по его применению или возможной замене на более рациональное. Существуют риски использования клиентом технических решений от WERFAU только для их формирования в процессе тендера и дальнейшей реализации через другую компанию.

## Анализ клиентской среды

### ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТСКОЙ СРЕДЫ

Клиентская среда ориентирована на сотрудничество с инжиниринговыми компаниями, имеющими опыт работы на подобных проектах.

Клиентская среда ориентирована на оперативность и полноту технико-экономической поддержки инжиниринговой компании.

### WERFAU MEDICAL ENGINEERING

Компания WERFAU предлагает клиентской среде комплекс инжиниринговых услуг. Один из основных факторов, затрудняющих принятие положительного решения для сотрудничества на немедицинских проектах, – это специализация и большой опыт работы компании WERFAU на объектах медицинского назначения.

Оказание максимально возможной технико-экономической поддержки клиентской среды, как на стадии переговоров, так и на стадии подготовки КП. Необходимо улучшение технико-информационной поддержки по предлагаемому климатического оборудованию.

## Анализ конкурентной среды

Конкуренция инженерной компании WERFAU (услуги: проектирование, комплектация, монтаж, пусконаладочные работы, сервис):

### КРУПНЫЕ И СРЕДНИЕ ИНЖИНИРИНГОВЫЕ КОМПАНИИ

ЗАО “Климат проф”, Аэропроф, United Elements Engineering, Арктика, Вентпрофсистема, Инженерные системы, ГК Евровент и др.

### ИХ ПРЕИМУЩЕСТВА

1. Большой опыт в реализации крупных и сложных объектов, опыт работы со сложным инженерным оборудованием. Исторически сложилось, что наиболее крупные и опытные инжиниринговые компании имеют большую историю и начали свое существование в начале 90-х годов, начиная работу с дистрибуции оборудования для кондиционирования и вентиляции и, фактически, участвовали в формировании рынка.
2. Компании являются дистрибьюторами ведущих брендов климатического оборудования. В ряде случаев компании способны продвигать на рынке РФ и СНГ собственные бренды оборудования.
3. Наличие складских помещений (работа по складской программе на оборудование), собственное производство аксессуаров (щитов управления, воздухопроводов, воздухораспределительных устройств и т. д.).
4. Лучшие оптовые условия по закупкам материалов для инженерных систем.
5. Штат квалифицированных инженеров, проектировщиков, монтажников по всем разделам инженерных систем, службы пусконаладочных работ.
6. Наличие квалифицированной сервисной службы.
7. Наличие портфеля крупных заказчиков, реализованных объектов, широкая география присутствия.
8. Известность, стабильность и гарантия присутствия на рынке.

## Анализ конкурентной среды

Конкуренция инженерной компании WERFAU (услуги: проектирование, комплектация, монтаж, пусконаладочные работы, сервис):

### КРУПНЫЕ И СРЕДНИЕ ИНЖИНИРИНГОВЫЕ КОМПАНИИ

ЗАО “Климат проф”, Аэропроф, United Elements Engineering, Арктика, Вентпрофсистема, Инженерные системы, ГК Евровент и др.

### ИХ НЕДОСТАТКИ

1. Большие издержки на реализацию проектов, что отрицательно сказывается на стоимости услуг компании.
2. Инертность работы компании при реализации проектов.
3. В случае отрицательного опыта работы на объекте – широкое распространение информации о факте неудачного сотрудничества.

## Анализ конкурентной среды

### Конкуренция компании WERFAU как дистрибьютора вентиляционного оборудования ARFIT и EVAC:

#### ОСОБЕННОСТИ КОНКУРИРУЮЩИХ БРЕНДОВ

На сегодняшний день, можно констатировать наличие на вентиляционном рынке порядка 30 брендов, составляющих конкуренцию брендам EVAC и ARFIT.

В большинстве случаев конкурирующие бренды предлагают широкий диапазон товарных групп: канальные вентиляторы, крышные вентиляторы, тепловентиляторы, компактные вентагрегаты, центральные вентустановки, элементы автоматики, что позволяет перекрыть весь спектр вентоборудования в проекте.

#### Премиум- сегмент

SWEGON, GEA, CIAT и др.

#### Средний сегмент

Systemair, Remak, Airmec, AirCut, Dospel, Weger, Rosenberg, Komfovent, LESSAR, Quattroclima и др.

#### Бюджетны й сегмент

NED, KORF, ВЕЗА, А-Clima, Лиссант, VKT и др.

#### КОМПАНИЯ WERFAU

Компания WERFAU – поставщик европейского вентиляционного оборудования EVAC и ARFIT и стратегический партнер заводов производителей.

В линейке брендов EVAC и ARFIT нет канального вентоборудования и компактных вентагрегатов, конкуренция рассматривается только в сегменте центральных вентиляционных агрегатов.

К среднему сегменту можно отнести вентиляционные бренды EVAC и ARFIT (пр-во Португалия).

## ОСОБЕННОСТИ КОНКУРИРУЮЩИХ БРЕНДОВ

Практически все основные конкурирующие бренды находятся на рынке уже на протяжении многих лет и в той или иной степени завоевали доверие своего потребителя.

Развитая служба технической и сервисной поддержки:

- Наличие программ подбора на русском языке, в том числе и в открытом доступе для партнеров (в некоторых случаях с возможностью получения розничной цены);
- Оперативность ответов на запросы подбора стандартных вентустановок (в течение 24 часов), нестандартные вентустановки (в течение 48 часов);
- Техническая информация в открытом доступе;
- Передача заказчику технической информации на русском языке (подробные распечатки, тех. документация, каталоги).

Перечень объектов с эксплуатируемым вентиляционным оборудованием, наличие рекомендаций, базы постоянных партнеров. Возможность демонстрации оборудования в эксплуатации на объектах различного назначения.

## КОМПАНИЯ WERFAU

Слабой стороной EVAC и ARFIT является малый срок присутствия на рынке. Положительной стороной является возможность выбора позиционирования на рынке.

Техническая поддержка на начальной стадии формирования.

Слабой стороной является отсутствие опыта поставки EVAC и ARFIT на объекты в РФ.

## ОСОБЕННОСТИ КОНКУРИРУЮЩИХ БРЕНДОВ

- Бренды имеют развитые инструменты продвижения:
- Широко представлены в интернет пространстве (сайты, форумы, регистрация на специализированных интернет порталах-TopClimat.ru, C-O-K.ru, поддержание информационного фона);
  - Публикация материалов в специализированных журналах “Мир климата” и “АВОК”;
  - Проведение семинаров/обучений для партнеров по линейке и новинкам вентоборудования, а также по особенностям программы подбора, в том числе обучения на производственных площадках
  - Работа с проектными организациями (занесение в проекты оборудования, техническая поддержка);
  - Разработка мотивационных программ для партнеров;
  - Участие в специализированных выставках, таких как “Мир Климата”;
  - Широкая география присутствия - региональные представительства, дилерские сети и офисы продаж.

Наличие всех основных сертификатов на оборудование.

## КОМПАНИЯ WERFAU

Практически полное отсутствие продвижения EVAC и ARFIT на рынке.

Отсутствие сертификации.

Структурно рынок вентиляции (в рассматриваемых сегментах) можно разбить на несколько групп участников в соответствии с размером компаний и номенклатурой поставляемой ими продукции:

**ПЕРВАЯ ГРУППА**

Представленные на рынке бренды, реализуемые в группе крупных инжиниринговых компаний – дистрибьюторов федерального значения: «Климат проф», «Арктика», «Русклимат», «United Elements», «Аэропроф», «Supervent»;

**ВТОРАЯ ГРУППА**

Компании регионального значения, продвигающие два-три основных бренда: «Благовест», «Черброк СПб», «Климат СПб», «PM ВЕНТ» и т.д.

**ТРЕТЬЯ ГРУППА**

Генеральные дистрибьюторы отдельных марок, имеющие представительства: «Systemair», «SALDA» «Амалва», «VTS», «Rosenberg», «FlaktWoods», «Remak», «VENTS», «CIAT», «Menerga», «FRIVENT», «AEROSTAR» и т. д.

**ЧЕТВЕРТАЯ ГРУППА**

Немалочисленные представительства российских заводов-производителей вентиляционного оборудования: «Веза СПб», «КОРФ», «Global Vent», «A-Clima», «Wheil» и пр.

## Основные мероприятия по продвижению вентиляционного оборудования (формированию спроса) EVAC и ARFIT:

МЕРОПРИЯТИЯ	РЕЗУЛЬТАТ
1. Реализация оборудования и формирование базы лояльно настроенных партнеров.	1. Повышение результативности коммерческой работы – увеличение продаж.
2. Совместная работа с заводами по решению текущих технических вопросов, влияющих на скорость и результативность коммерческой работы (программа подбора, перевод программы, скорость ответа на запросы).	2. Усиление позиционирования компании WERFAU как дистрибьютора вентиляционного оборудования EVAC и ARFIT.
3. Выпуск рекламных материалов (электронный/бумажный вид).	3. Расширение базы лояльно настроенных партнеров.
4. Работа в интернет (информация на сайте Werfau, SEO продвижение, рекламные баннеры, публикация коммерческих и технических статей, регистрация на тематических порталах)	4. Развитие отношений с заводами-производителями.
	5. Увеличение узнаваемости брендов.

### Перспективные мероприятия по продвижению:

1. Проведение ознакомительных групповых семинаров по оборудованию для партнеров.
2. Работа с проектными компаниями по закладке оборудования в проект.

## Анализ поставщиков

*РЯПОЛОВА А.С.,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ТЕХНИКО-ИНФОРМАЦИОННОЙ  
ПОДДЕРЖКИ*

*БОЛАТАЕВ О.В.,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ЛОГИСТИКИ*

*УСТИМЕНКО Т.А.,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ВЭД*

## ФУНКЦИИ

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

### ПОИСК И РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С ИНОСТРАННЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ

*(в том числе сравнительная аналитика компаний-поставщиков)*

Принципы анализа: технические параметры оборудования (при поддержке инженеров); стоимость; условия поставки (сроки, скидки, условия оплаты).

Функция реализуется полноценно.

### РЕАЛИЗАЦИЯ ПОСТАВОК ОБОРУДОВАНИЯ

Согласование технических спецификаций, чертежей с заводом.

Функция реализуется качественно при условии полных и точных предоставленных данных (по объему, характеристикам оборудования) до начала закупки.

### ДОГОВОРЕННОСТИ ОБ УСЛОВИЯХ ПОСТАВКИ

Оплата, сроки производства, скидки.

Что касается условий оплаты и скидок – удается договариваться о желаемых условиях. По срокам производства – не удается. (У нас условия запрашиваемые – как можно быстрее), у заводов – срок, исходя из реальной загруженности). В этом году даже стандартные сроки были нарушены.

### ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРЕВОД

Функция выполняется полноценно.

## ПРОБЛЕМЫ

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Нет четкой стратегии в развитии отношений касательно новых поставщиков.</p>  | <p>Разработать (сформулировать) стратегию при участии руководства компании высшего звена, Определив наши ожидания от развития отношений и степень готовности их развивать.</p>            |
| <p>2. На данный момент (2014 год) WERFAU не может дать гарантий по реализации каких-либо проектов в будущем своим иностранным поставщикам, в связи с этим присутствует напряжение в отношениях с рядом компаний.</p>           | <p>Чаще и открыто объяснять партнерам экономическую ситуацию и особенности работы на российском рынке.</p>  |
| <p>3. Комплексные медицинские проекты требуют длительной предварительной работы, что не всегда понятно иностранным поставщикам.</p>  | <p>Вести постоянный диалог на эту тему с поставщиками.</p>  |
| <p>4. Вопрос-проблема: готов ли отдел технико-информационной поддержки к обслуживанию коммерческого отдела в плане частых поставок стандартного оборудования в будущем (направление, которое WERFAU собирается развивать)?</p> | <p>Четкая (пошаговая) схема взаимодействия при реализации проекта (или две схемы: поставка стандартного оборудования; поставка оборудования по индивидуальной заказной спецификации).</p> |

## ФУНКЦИИ

Поиск и выбор поставщиков материалов, оборудования и пр. на основании анализа предлагаемой поставщиками номенклатуры товара, условий поставок и ценовой политики (с привлечением при необходимости специалистов проектного или строительного департаментов).

Согласование с юридическим отделом и заключение договоров поставки, аренды и др.

Закупка оборудования, материалов, электроинструмента и оснастки, монтажного инструмента, расходных материалов, спецодежды, средств индивидуальной и противопожарной защиты и пр. в соответствии с получаемыми в работу заявками.

Приемка на склад в СПб закупленных материалов и оборудования, хранение, учёт, комплектация в соответствии с заявками и отгрузка покупателям или на строительные объекты компании;

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

Функция реализуется полноценно.  
Проблем с привлечением нужных специалистов нет.

Функция реализуется полноценно. В последнее время значительно сократился объем переписки с юридическим департаментом в процессе согласования договоров, сократились сроки согласований.

В целом функция реализуется полноценно, но часто возникают проблемы с тем, что в заявках указывается недостаточно информации по требуемой продукции (технические характеристики, типы, артикулы). Это негативно сказывается на сроках поставки продукции. Из-за этого иногда закупается не то, что нужно.

Функция реализуется полноценно.

## ФУНКЦИИ

Выбор способов доставки, выбор транспортной компании и организация доставки по территории РФ оборудования, материалов и прочих ТМЦ заказчикам (покупателям) и на действующие объекты компании.

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

Функция реализуется полноценно.

Обеспечение бытовых условий для сотрудников на строительных объектах компании (аренда туалетных кабин и бытовок, доставка питьевой воды);  
Заказ строительной и специальной техники для производства работ на объектах компании.

Функция реализуется полноценно.

Запросы коммерческих предложений на поставку оборудования и материалов по заявкам от технического департамента, сметного, коммерческого, проектного отделов и технического директора.

В основном функция реализуется полноценно. Все технические вопросы удается решать со специалистами, запрашивающими КП. Есть проблема: многие поставщики готовы прислать КП только при предоставлении нами информации об объекте, на который планируется закупка оборудования. Поэтому приходится менять производителя оборудования.

Закупка продуктов питания, фармацевтических

Функция реализуется полноценно.

## ФУНКЦИИ

Отправка и получение почтовой корреспонденции, доставка документации контрагентам.

## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

Функция реализуется полноценно.

Обеспечение функционирования автопарка компании: учёт путевых листов, обеспечение ГСМ, услуги автосервиса, страховые полисы ОСАГО и КАСКО.

Функция реализуется полноценно.

Перевозка сотрудников с использованием автотранспорта компании.

Функция реализуется полноценно.

**ПРОБЛЕМЫ**

Для сокращения срока поставок материалов на объекты (при условии невозможности в определённые моменты оплачивать счета) необходимо заключение договоров поставки с отсрочкой оплаты. Это невозможно без четкого понимания сроков оплаты полученной у поставщиков продукции.

Часто в отдел поступают несогласованные заявки (несоответствие номенклатуры или объема требуемой продукции). В большинстве случаев согласование происходит формально, без углубленного изучения сути вопроса. Отделу приходится делать лишнюю работу. При этом достигается результат, который никого не устраивает/никому не нужен.

**ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ**

Пока не вижу способа решения проблемы.  
Готов выслушать предложения коллег.

Была достигнута договоренность о том, что до передачи заявок в отдел внутренней логистики заявки проходят через проверку/согласование у специалистов отделов. В последние 3 месяца проблем с неправильными объемами удается избежать. Сохраняется проблема с обозначением номенклатуры в заявках (технические характеристики, типы, артикулы). Для решения этой проблемы нужна одна общая база ТМЦ (с картинками, техническим описанием, сертификатами и пр.), в которой могли бы работать и строители, и ПТО, и логисты.

## ПРОБЛЕМЫ

Иногда испытываем нехватку свободных складских площадей (точнее стеснённость) в связи с тем, что на складе хранится очень много личного имущества предыдущего генерального директора.

Есть необходимость в оснащении склада стеллажами для оптимизации хранения ТМЦ (инструмент, метизы и пр.). Регулярное неблагоприятное финансовое положение компании не позволяет этого сделать.

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

Считаю, что данную проблему можно решить путём переговоров между Григорием Плешко и Татьяной Моталовой.

Есть вероятность, что проблему частично удастся решить за счёт установки на складе б/у стеллажей из Песочного.

**ФУНКЦИИ****КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ****ВЫБОР ТРАНСПОРТНОЙ И/ИЛИ БРОКЕРСКОЙ КОМПАНИИ**

В том числе, заключение договоров, взаимодействие с этими компаниями.

Функция реализуется полноценно. На данный момент сотрудничаем с одной компанией-брокером, с которой отношения выстроены уже несколько лет, что позволяет оптимизировать процесс и облегчает работу. Также периодически проводится мониторинг рынка брокерских, транспортных услуг. Есть база компаний-перевозчиков, компаний-брокеров, которые готовы к сотрудничеству, но не все проверены на практике.

**КООРДИНАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА С ПОСТАВЩИКАМИ**

Получение документов от поставщиков (инвойсы, упаковочные листы, контракты); проверка полученных документов, внесение изменений, корректировка и согласование документов с поставщиком, перевод.

Редакция документов связана с тем, что зачастую выявляется несоответствие содержания документов и фактически отгружаемых товаров у поставщика; также информация предоставляется не всегда в полном и нужном объеме, требуемом для доставки груза в РФ. Так как существует своя специфика оформления документов и предоставления информации, документы редактируются под специфику поставок в РФ, с просьбой переоформления поставщиком.

**ПЕРЕГОВОРЫ С ПОСТАВЩИКАМИ ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ ДОСТАВКИ ОБОРУДОВАНИЯ**

Согласование с поставщиками посредством электронной почты

**ФУНКЦИИ****КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ****КООРДИНАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА С ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ КОМПАНИИ**

Получение и анализ поступающих заявок, предоставление документов по запросам других подразделений, информирование о появлении новых документов.

В целом трудностей нет.

**ФОРМИРОВАНИЕ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ПОСТАВОК И ИХ СОГЛАСОВАНИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ**

Сбор технической, ценовой и другой информации от других подразделений и формирование её в единый комплект.

На мой взгляд, существует проблема в передаче информации и ответственности между отделом Техничко-информационной поддержки и мной. Разделение обязанностей размыто. Многие документы составлены «под себя» и в них приходится разбираться, составлять из кучи документов один понятный. Также не вся информация, касающаяся отдела ВЭД, доходит своевременно, либо вообще о ней узнаешь, когда сам спросишь. Хотелось бы четко понимать, кто за что отвечает, кто кому должен предоставлять какую информацию. Функция должна реализовываться таким образом, чтобы документы, передаваемые отделом ТИП для поставки, были формализованы в общую и понятную для всех информацию.

**ПОДГОТОВКА И УЧЕТ РАЗРЕШИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ**

Сертификация, регистрация изделий

Подготовка документации разрешительной документации

## ПРОБЛЕМЫ

Проблема затягивания сроков на этапах, предшествующих моей работе, и как следствие назначение нереальных сроков на доставку. Поставка оборудования это длинная цепочка взаимодействий и передачи информации, и от работы на каждом этапе зависит результат на выходе.

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

Оптимизировать все этапы, предшествующие непосредственной поставке оборудования, более рационально использовать время.  
Возможно, ввести временные рамки для каждого этапа, чтобы из-за увеличения времени работы на каждом этапе, не сокращалось время на логистику, чтобы «моё время» не тратилось на предыдущих этапах.

# Развитие внутренней инфраструктуры

*ЛОВЧЕВ А.М.,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ*

ФУНКЦИИ	КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ
<p>Развитость информационных потоков и информационных технологий</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Начался и продолжается процесс приобретения лицензионного ПО под нужды отделов. Список еще не полностью выполнен, но более половины уже приобретено.</li> <li>2. Появились пользователи способные работать в Magicad, а значит и ускорить рабочий процесс.</li> <li>3. Есть надежда, что будет приобретено все необходимое ПО для текущей работы.</li> <li>4. Почти достигла предела расширения АТС. При дальнейшем росте компании необходимо задуматься о смене станции на более современную, что возможно повлечет за собой затраты на переоборудование рабочих мест IP-телефонией.</li> <li>5. Отсутствует описание внутренних бизнес-процессов/взаимодействия между отделами, чтобы на их основе можно было произвести автоматизацию.</li> </ol>
<p>Системы внутреннего взаимодействия</p>	<p>Используется автоматизированная система на базе старой конфигурации 1С для создания электронных заявок на закупку и ведения учета по товарам на объектах и складе. Также используется электронная почта, зачастую с привлечением излишнего числа адресатов.</p>

## ФУНКЦИИ

Общее информационное пространство

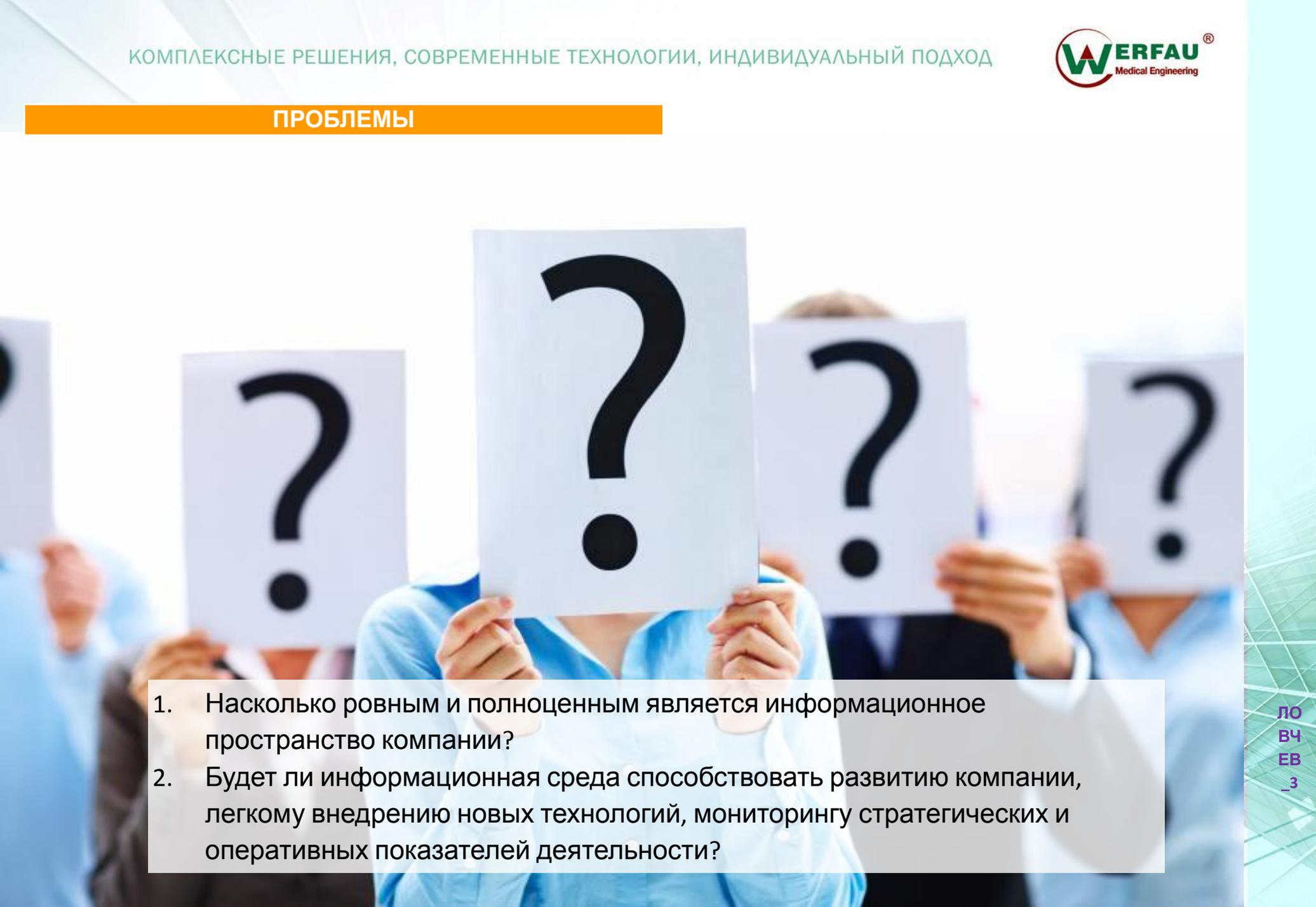
## КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ

Единого информационного пространства нет. Есть разрозненные системы, кусочки информации, разрозненные файлы и папки, у кого-то что-то в почте.

Уровень и виды ПО для пользователей и степень пользования программами

Уровень владения ПО разный, иногда бывает появляется сотрудник, позиционирующий себя как опытный пользователь ПК, но при этом не может написать письмо, либо распечатать документ.

## ПРОБЛЕМЫ

- 
1. Насколько ровным и полноценным является информационное пространство компании?
  2. Будет ли информационная среда способствовать развитию компании, легкому внедрению новых технологий, мониторингу стратегических и оперативных показателей деятельности?

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

К сожалению, в компании отсутствует система ведения проектов внутри компании. Хочется внедрить систему, способную отобразить всю историю проекта/объекта от стадии переговоров с ведением контактов заказчика/подрядчиков, до ведения учета и понимания израсходованных ресурсов. Чтобы это не были разрозненные системы и файлы Excel, а все в одном месте с графиками работ и возможностью увидеть запланированное выполнение с ответственными лицами и фактическое, для анализа узких мест и оптимизации работы, либо ее перераспределения. Для внедрения такой системы необходима поддержка руководства и финансирование, достаточное для внедрения, с разбитием поэтапно и поддержка ключевых сотрудников, заинтересованных в улучшении и облегчении своей работы.

Внедрение позволит снизить издержки перейдя на безбумажный документооборот внутри компании, к примеру, введя систему подписывания документов электронными подписями сотрудников со штампом даты и времени, что будет равносильно бумажному документу. Так же возможно будет прикреплять к результатам работы выполненные чертежи, введя систему версионирования, что позволит избежать путаницы и захламления рабочего пространства на сетевых дисках. С помощью систем версионирования, возможно получить всегда последний необходимый документ, либо понять кто с ним работает в текущий момент, либо работал и вносил изменения, сохранив всю цепочку внесенных изменений и кто их совершил.

Внедрение автоматизированной системы проектов позволило бы нам упростить нашу работу, изменив некоторые ее аспекты и заточив ее под наши нужды, позволив в будущем, понеся сейчас затраты, разбитые на этапы, выиграть и заработать больше денег тратя меньше усилий и обрабатывая больше проектов.

# Управление персоналом

*КОЗЛОВА А.А.,  
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПО КАДРОВЫМ И  
КОРПОРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ*

ФУНКЦИИ	КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ
<p><b>ПОИСК ПЕРСОНАЛА, ОТБОР, НАЙМ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование таких популярных сайтов, как SuperJob, hh.</li> <li>2. Возможность размещения объявлений в профильных газетах.</li> <li>3. Возможность осуществлять hanting из компаний конкурентов.</li> <li>4. Важен климат в коллективе: ищем адекватного человека, чтобы минимизировать ссоры, конфликты и недопонимание.</li> <li>5. Максимализм в поиске: чтобы найти человека подходящего не только по профессиональным качествам, но и морально-этическим.</li> <li>6. Несколько ступеней отбора : руководитель отдела персонала, руководитель отдела, где будет работать сотрудник, директор по кадровым и корпоративным вопросам, генеральный директор.</li> <li>7. Привлечение технических специалистов для проведения собеседования.</li> <li>8. Даём техническое задание инженерам.</li> </ol>
<p><b>ВЕДЕНИЕ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вся документация полностью и своевременно ведется, у аудиторов претензий нет. В случае проверок проблем не будет.</li> </ol>
<p><b>АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Есть памятка пришедшему новичку об основных правилах и возможностях в офисе.</li> <li>2. Обратная связь между руководителем и отделом персонала.</li> <li>3. Знакомство с коллегами, проходим по офису.</li> <li>4. Доска с фотографиями всех в конце коридора.</li> </ol>

**ФУНКЦИИ****КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ****ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

1. Обучение для получения всех необходимых корочек (ЭБ, ПБ и т.п.).
2. Наличие тренингов командообразования.
3. Обучение по продукции, монтажу и т.п. с посещением заводов.
4. Профильное обучение, скорее по необходимости, чем в качестве мотиватора.

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

1. Довольно высокая белая зарплата (по сравнению со многими др. компаниями).
2. Ежегодная индексация зарплаты.
3. Ежегодные премии.
4. ДМС.
5. Адекватное отношение к людям, готовность пойти навстречу каждому.
6. Есть возможность роста (профессионального, карьерного).
7. Хороший коллектив.
8. Нет возражений против дружеских отношений среди коллег.
9. Гибкая система при определении уровня заработных плат.
10. Конкурентоспособный уровень заработной платы на рынке СПб.
11. Внимание от руководства в виде нематериальной мотивации.

**ФУНКЦИИ****КАЧЕСТВО РЕАЛИЗАЦИИ****УВЕЛИЧЕНИЕ ШТАТА  
ПЕРСОНАЛА**

1. При обоснованной потребности в дополнительном привлечении персонала – будет инициирован поиск новых сотрудников.
2. Анализ кадрового состава, переоценка возможностей, сокращение части сотрудников.

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ  
РОСТА ШТАТА И  
КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

1. Укомплектованность штата на 90%.
2. Четкая стратегия развития, которая будет понятна всем.
3. Четкие цели, поставленные перед компанией и понятные всем.
4. Понятная система мотивации.

**КОНТРОЛЬ ТЕКУЧКИ**

1. Низкий процент текучести кадров.
2. Долго принимаем решение об увольнении, даем последний шанс.
3. Есть возможность роста как профессионально, так и карьерного, нет необходимости менять работу, чтобы расти.

## ПРОБЛЕМЫ

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

**ПОИСК ПЕРСОНАЛА, ОТБОР, НАЙМ**

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Иногда недостаточно использовать только популярные ресурсы поиска, такие как SuperJob, hh. Необходимо обращаться к другим.</li><li>2. Не всегда четко знаем, кого хотим.</li><li>3. Не всегда можем четко обозначить круг обязанностей.</li><li>4. Берем, потом придумаем зачем.</li><li>5. Шлейф выбора последних лет – раздутый штат.</li><li>6. Поиск на всякий случай.</li><li>7. Слишком жесткие рамки, устанавливаемые непосредственными руководителями: пол, возраст, опыт и т.п.</li><li>8. Узкий рынок труда, сложно найти узких специалистов.</li><li>9. Максимализм в поиске.</li><li>10. Не готовы брать учеников.</li><li>11. Нет кадрового резерва.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изыскивать сначала внутренние ресурсы.</li><li>2. Четко формулироваться обязанности, под которые будем искать человека.</li><li>3. Готовность к гибкости при отборе.</li><li>4. Учитывать не только степень профессионализма, но и конфликтности будущего сотрудника.</li><li>5. Необходимость в создании кадрового резерва.</li></ol> |
|--|---|

**ПРОБЛЕМЫ****ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ****АДАПТАЦИЯ**

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Руководители не уделяют этому достаточного времени.</li><li>2. Нет обратной связи от новеньких сотрудников. Или она недостаточная.</li><li>3. Недостаточно подаем информацию о компании при приходе нового человека на работу.</li><li>4. Недостаточно доносим информацию новеньким о ВЕРФАУ, как о бренде.</li><li>5. Не уделяем достаточно внимания тому, как сотрудник впишется в коллектив (взаимодействие с коллегами, межличностные конфликты).</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Необходима большая вовлеченность непосредственных руководителей в адаптацию новых сотрудников.</li><li>2. Необходимо большее участие отдела персонала в получении обратной связи от нового сотрудника, его руководителя и коллег.</li></ol> |
|--|--|

**ОБУЧЕНИЕ**

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Не проходят никакого обучения для повышения квалификации или расширения кругозора.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Возможность обучения за счет компании может быть элементом системы мотивации.</li></ol> |
|---|--|

## ПРОБЛЕМЫ

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

## МОТИВАЦИЯ

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Неопределенность системы премирования (ни раньше, ни на данный момент).</li><li>2. Нет понимания, как можно влиять на премию.</li><li>3. Вопрос справедливости распределения премий.</li><li>4. Нет достаточного взаимодействия между руководителями и подчиненными, недостаточная обратная связь между ними.</li><li>5. Не велась работа по анализу персональной мотивации каждого (проводилась детальная оценка мотивации, но она оказалась не нужна).</li><li>6. Заработная плата сотрудников не всегда определяется в соответствии с их принадлежностью к должности и в соответствии с заработными платами сотрудников того же отдела на таких же должностях.</li><li>7. Мало нематериальной мотивации, направленной на средний уровень персонала.</li><li>8. Мотивация привязана только к Новому году и Дню рождения ВЕРФАУ.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Четкая и понятная система материальной мотивации.</li><li>2. Развитая система нематериальной мотивации.</li><li>3. Больше обратной связи между руководителями и подчиненными, чтобы текущие бытовые проблемы решались и не демотивировали.</li><li>4. 1 раз в год/полтора оценка всего персонала на мотивацию.</li><li>5. Максимальная открытость и доступность информации по всем изменениям, происходящим в компании (стратегия, кадровые изменения и т.д.).</li></ol> |
|--|---|

**ПРОБЛЕМЫ****ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ****ТЕКУЧЕСТЬ**

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Текучесть только тогда, когда идем на компромисс и при том, что сотрудник не совсем подходит по профессиональным или морально-этическим качествам и приходится увольнять.</li><li>2. Если при отборе или не удалось получить полную оценку профессиональных качеств или закрыли глаза на недочеты в знаниях в связи с отсутствием специалистов на рынке, все равно в итоге приходится расставаться.</li><li>3. Сложный момент сейчас, когда мы пересматриваем штат и сокращаем сотрудников, исходя из раздутости штата.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Четкая система мотивации.</li><li>2. Обратная связь.</li><li>3. Четкие зоны ответственности.</li><li>4. Минимизация авралов.</li><li>5. Расстановка приоритетов.</li></ol> |
|--|---|

**УВЕЛИЧЕНИЕ ШТАТА ПЕРСОНАЛА**

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Нет кадрового резерва.</li><li>2. Не хотим никого учить.</li><li>3. Не понимаем, сколько человек реально могут выполнить существующий объем работы.</li><li>4. Руководители не всегда руководят, не умеют распределять работу, делегировать.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Четкая стратегия развития.</li><li>2. Создание кадрового резерва.</li></ol> |
|---|--|

## Вывод

---

### **Сильные стороны ВЕРФАУ:**

Коллектив - Команда. Именно благодаря такой команде мы пережили и смену генерального директора, и появление сразу большого количества новых лиц, и авралы.

Высокая квалификация, компетенция и профессионализм сотрудников.

Главное сейчас – это сохранение этой команды.

Четкое понимание стратегии компании.

Четкая структура с пониманием области ответственности и обязанностей.

Четкая система мотивации (и материальной, и нематериальной).



ЗАО «ВЕРФАУ Медикал  
Инжиниринг»  
199178, Россия, г. Санкт-  
Петербург  
Васильевский остров, 7 линия,  
д.76  
Тел./факс:+7(812)332-32-02  
[www.werfau.ru](http://www.werfau.ru)

