

Strategy Partners

Уровень внедрения
производственных систем:
на каком этапе находятся
российские компании



АНАЛИТИКА

2024

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТЕНТА

Настоящим уведомляем вас о том, что этот анализ или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ».

При отсылке к данным анализа упоминание АО «СПГ» обязательно.

Этот анализ был подготовлен АО «СПГ» исключительно в целях информации. АО «СПГ» не гарантирует точности и полноты всех сведений, содержащихся в анализе.

Информация, представленная в этом анализе, не должна быть истолкована, прямо или косвенно, как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса. Все мнения и оценки, содержащиеся в данном анализе, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения.

АО «СПГ» не несет ответственности за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном анализе, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

Информация, представленная в настоящем анализе, получена из открытых источников. Задачи, поставленные и решаемые в настоящем анализе, являются общими и не могут рассматриваться как комплексное анализ рынка того или иного товара или услуги.

Все мнения, выводы и оценки, содержащиеся в настоящем анализе, действительны на дату его составления. По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите по адресу inbox@strategy.ru.



СОДЕРЖАНИЕ

О МАТЕРИАЛЕ

4

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ:
ТРЕНД НА ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

5

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

7

ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
В ФОРМАТЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

8

ветка № 1

ДА, МЫ ВНЕДРЯЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ СИСТЕМУ

9

ветка № 2

НЕТ, НО ПЛАНИРУЕМ ВНЕДРЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

14

ветка № 3

НЕТ, МЫ ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
БЕЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

18

О КОМПАНИИ

20



О МАТЕРИАЛЕ

ЦЕЛИ:

- Оценка уровня использования системного подхода и производственных систем в российских компаниях.
- Выявление сроков и степени внедрения элементов производственных систем в организациях.
- Анализ структуры компаний на предмет наличия специалистов по производственным системам, определение их функциональной роли.
- Изучение наличия и прозрачности методологии оценки экономического эффекта от улучшений в операционной деятельности.
- Анализ основных проблем, с которыми компании сталкивались в 2022–2023 гг., а также их влияния на операционную эффективность.
- Оценка планов изменения стратегии в отношении производственных систем.



МЕТОДЫ:

- Опросы и интервью: проведение структурированных опросов с участием представителей Strategy Partners и СберРешения, включая менеджеров, руководителей производства, специалистов по управлению качеством и других заинтересованных лиц. Вопросы касались использования производственных систем, методов повышения эффективности, опыта внедрения и полученных результатов.
- Анализ документации: изучение отчетов о деятельности компаний, пресс-релизов, финансовой отчетности, отчетов об операционной деятельности, стратегических планов и других документов для оценки использования производственных систем и эффективности их применения.
- Наблюдение за процессами: проведение наблюдений за процессами производства и операционной деятельностью в компаниях для получения более глубокого понимания текущих практик и их эффективности.
- Изучение кейсов: анализ конкретных случаев применения производственных систем в российских компаниях с целью выявления успешных практик и уроков, извлеченных из неудачных попыток внедрения.

АУДИТОРИЯ ОПРОСА:

менеджеры, партнеры, генеральные директора, руководители проектов, начальники департаментов, руководители направления развития, начальники отдела аналитики и операционной эффективности, руководители направления реализации стратегии.

Отрасли: добыча, электроэнергетика, машиностроение, грузовые железнодорожные перевозки, девелопмент, ритейл, банковская сфера, услуги аутсорсинга финансовых функций.

АКТУАЛЬНОСТЬ АНАЛИЗА:

июнь 2024 г.

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ: ТРЕНД НА ОПЕРАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Сегодня повышение операционной эффективности становится одним из ключевых приоритетов для предпринимателей в России. Операционная эффективность — способность компании максимально рационально использовать свои ресурсы для производства товаров и оказания услуг высокого качества, сокращая при этом трудозатраты, потерю времени и материалов.



Входит в

ТОП-3

главных задач
предпринимателей
России

Это не просто достижение KPI компании в текущей деятельности, а целая культура постоянного совершенствования и улучшения бизнес-процессов, которая подразумевает активное вовлечение всех сотрудников и постоянную поддержку показателей как стратегического конкурентного преимущества. Ее основа — комплекс методов, принципов и инструментов, направленный на оптимизацию процессов в цепочке создания ценности для клиента.

Производственная система — это структура и методология, нацеленные на оптимизацию операций в организации. В ее основе лежит набор принципов, инструментов и методов, которые способствуют улучшению качества продукции или услуг, повышению производительности труда и снижению издержек.

Основная концепция производственной системы заключается в постоянном совершенствовании процессов и активном вовлечении персонала в этот процесс. Подход к производственной системе может варьироваться в зависимости от конкретных потребностей и целей организации, однако цель остается постоянной — обеспечить эффективную операционную деятельность, благодаря которой компания достигает своих стратегических целей.

При реализации стратегии операционной эффективности многие управленческие команды уже на ранних этапах видят, как много выгоды приносит работа над рационализацией текущих процессов компании. При устойчивом курсе на комплексную реализацию стратегии позитивный эффект дают как крупные этапы, требующие дополнительных инвестиций, так и небольшие изменения. Иллюстрацией успешного внедрения стратегии операционной эффективности служат следующие показатели:

- снижение затрат, времени выполнения заказа и количества ошибок;
- повышение удовлетворенности клиентов и внутренней лояльности сотрудников;
- вовлечение команды в производственные процессы и развитие бизнеса;
- большая адаптируемость компании к новым бизнес-задачам и возможностям.

По мнению старшего бизнес-консультанта BDC Advisory Services Джоша Рэмсботта, окупаемость вложений времени и финансов в стратегию наблюдается во многих сферах деятельности компании: от максимизации чистой прибыли до повышения продуктивности и вовлеченности сотрудников, которые гордятся тем, что они делают. Команда больше не работает в неорганизованной, хаотичной среде, а постоянно находит инструменты и необходимую информацию, что ей следует делать и как развиваться в будущем.¹

В целом повышение операционной эффективности помогает компаниям быть более конкурентоспособными, прибыльными и гибкими, что является ключевыми факторами успеха в современном бизнесе.

Одними из признанных лидеров по развитию операционной эффективности являются: Сбер, «Росатом», «Сибур», «КАМАЗ», «Северсталь».

В целом повышение операционной эффективности помогает компаниям быть более конкурентоспособными, прибыльными и гибкими, что является ключевыми факторами успеха в современном бизнесе



¹<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/operations/operational-efficiency/3-critical-factors-operational-efficiency>

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1

- Системный подход пока не получил широкого распространения в российских компаниях. Компании сталкиваются с разнообразными вызовами, такими как различные сроки и степень внедрения производственных систем, неоднородность опыта, проблемы с оценкой экономического эффекта и выявлением ключевых проблем, влияющих на эффективность.

2

- Есть основания частично поставить будущую успешность внедрения производственных систем под вопрос. 40% респондентов ответили, что не ждут конкретного результата от внедрения и надеются «стать эффективнее в целом».

3

- Нестабильность экономического поля существенно влияет на качество проектов по повышению операционной эффективности. Почти 90% компаний отметили дефицит кадров, сложности с импортозамещением и негативное влияние санкций на свой бизнес.

4

- Компании выбирают разные ориентиры для внедрения производственной системы, адаптируя передовой опыт своей отрасли, коммерческого сектора или разрабатывая собственные уникальные подходы.

5

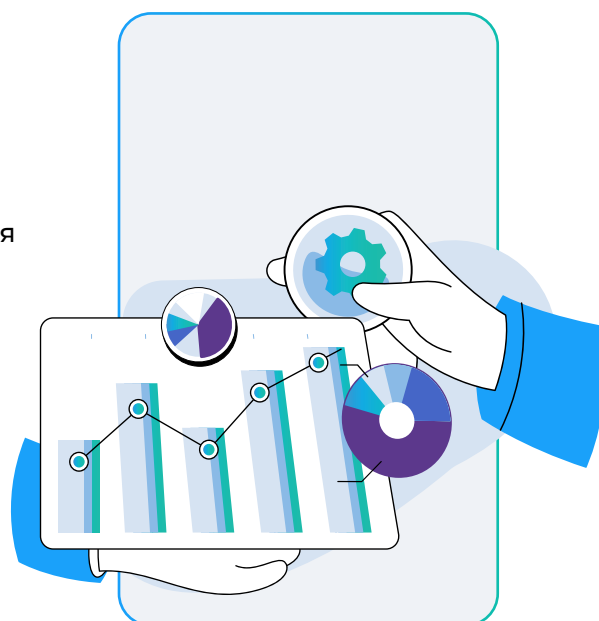
- Компании планируют внедрять производственные системы с помощью консультантов или специализированных подразделений, что указывает на необходимость внешнего опыта и внутренних ресурсов для эффективного достижения целей.

6

- Все компании планируют внедрять методику бережливого производства (Lean), признавая ее эффективность при оптимизации процессов и повышении эффективности, при этом некоторые также рассматривают другие методики для достижения лучших результатов, выбирая их в зависимости от специфики бизнеса и целей.

7

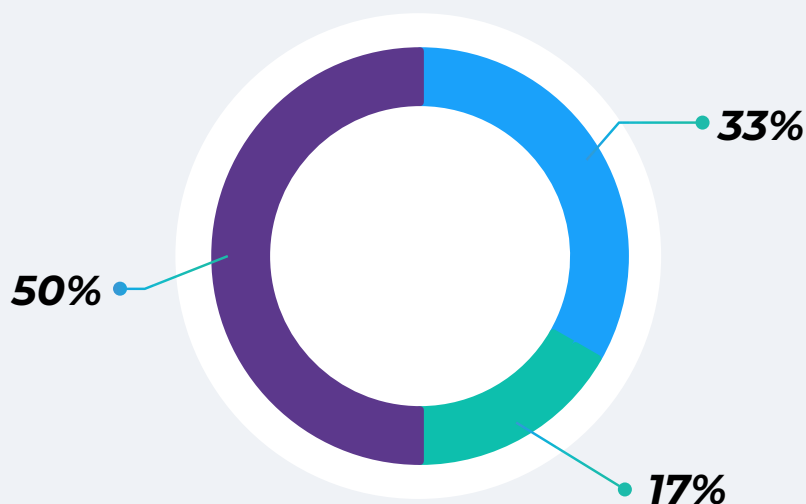
- Наиболее известными и используемыми методиками повышения эффективности являются Lean и «Шесть сигм» (Six Sigma), при этом также отмечается интерес к Agile, ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач) ТОС (Теория ограничений систем)



ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ФОРМАТЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Результаты опроса показывают, что только треть российских компаний активно внедряет производственные системы для повышения эффективности. Еще 17% планируют это сделать в будущем. Половина компаний повышает эффективность без внедрения целостных производственных систем, что может быть связано с недостатком бизнес-образования топ-менеджмента и поверхностным анализом производства. Разрозненные методики дают лишь локальные улучшения. Такая ситуация — не негатив, а потенциал для существенного роста в будущем.

Ваша компания занимается повышением операционной эффективности в формате системного подхода (отдельное функциональное направление, производственная система, отдел повышения эффективности и т. д.)?



- Да, мы внедряем производственную систему
- Нет, но планируем внедрение производственной системы
- Нет, мы повышаем эффективность без производственной системы

Далее анализ делится на 3 ветки в соответствии с ответом на вопрос

ветка № 1

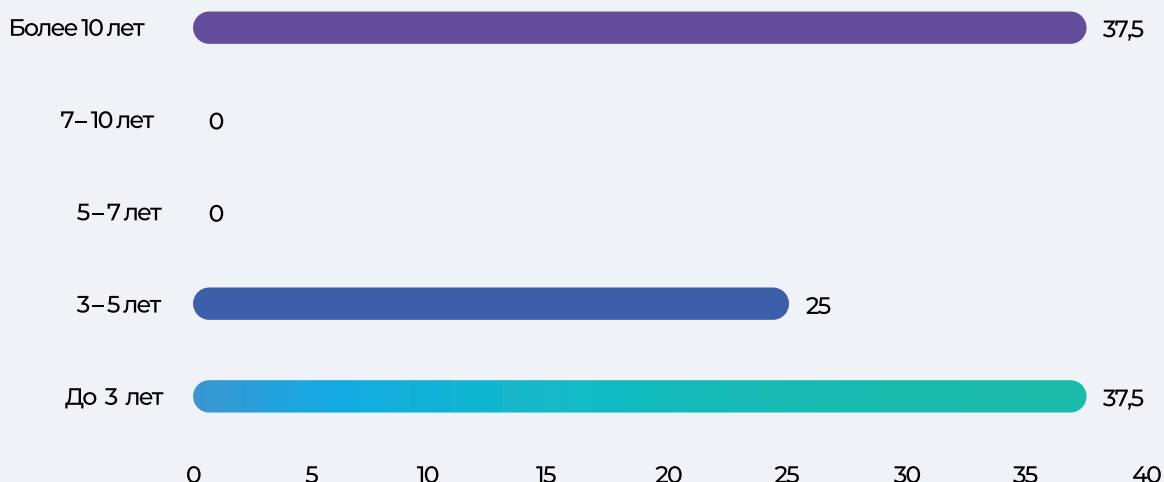
**ДА, МЫ ВНЕДРЯЕМ
ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ
СИСТЕМУ**

Этот раздел посвящен внедрению производственных систем, специалистам, планам, методологии и проблемам, с которыми компании столкнулись в 2022–2023 гг.

ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Длительный процесс развития системы в течение более 10 лет говорит о зрелости компании и стремлении к совершенствованию, при этом ориентиром становятся успешные западные предприятия. Четверть компаний внедряет систему 3–5 лет. Возможно, на них влияют экономическая нестабильность, конкуренция и пандемия. Новички (37,5%) осознают важность эффективности в современных условиях сложных цепочек поставок и санкций.

Как долго Ваша компания внедряет элементы производственной системы?

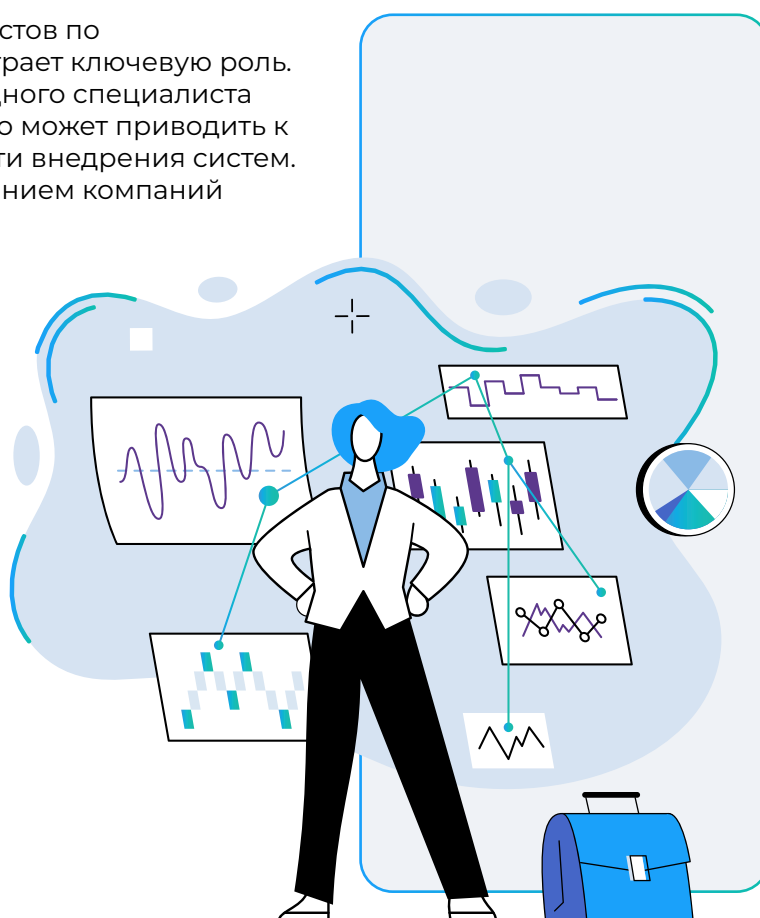


СПЕЦИАЛИСТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Создание отдельного подразделения для специалистов по производственной системе, подчиняющегося функциональному директору, значительно повышает эффективность внедрения производственных систем. Это подразделение выполняет роль центра экспертизы и внутреннего консалтинга, оно отвечает за методологию и результаты улучшений. Наличие специализированной структуры обеспечивает системный, а не ситуативный подход, что ведет к более высокому проценту достижения целевых значений по сравнению с компаниями, где улучшение операционной эффективности является дополнительной нагрузкой для линейного персонала. Централизованная координация деятельности по совершенствованию процессов позволяет стандартизировать подходы и распространить оптимальные практики по всей организации, что способствует объективности анализа и беспристрастности в выработке предложений по улучшению.

Опрос показывает, что в 37% компаний специалисты выделены в отдельное подразделение, в 50% работники частично заняты в других подразделениях, а в 13% обходятся без выделенных сотрудников, что подчеркивает значимость профильных компетенций. Подразделения, занимающиеся внедрением производственных систем, в основном подчиняются функциональным директорам (57%) — это помогает поддерживать связь между стратегическими целями и оперативной деятельностью. В некоторых случаях они следуют указаниям вышестоящей управляющей компании (29%) или генерального директора (14%), что может обеспечить более высокий уровень контроля, но снизить гибкость в принятии решений.

Распределение нагрузки на специалистов по производственным системам также играет ключевую роль. В большинстве компаний (62,5%) на одного специалиста приходится более 500 сотрудников, что может приводить к перегрузке и снижению эффективности внедрения систем. Такая ситуация часто вызвана стремлением компаний оптимизировать расходы или нахождением на начальных этапах внедрения систем. В предприятиях с меньшей нагрузкой на одного специалиста (до 100 сотрудников) наблюдается более качественное внедрение систем благодаря возможности глубокого анализа и принятия обоснованных решений.



МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ПРЕДЛАГАЕМЫХ/РЕАЛИЗОВАННЫХ УЛУЧШЕНИЙ В ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Внедрение производственных систем сопровождается оценкой экономического эффекта от внедряемых улучшений, что является важным этапом для большинства компаний (57,1%). Для них стандартизированная методология оценки стала обязательным инструментом, который помогает не только оценить потенциальные выгоды, но и отслеживать реально достигнутые результаты после внедрения улучшений.

Однако более четверти компаний заявляют, что оценивают только потенциальный эффект, без последующего отслеживания реальных результатов. Это может снижать общую эффективность внедрения систем, поскольку не предоставляет полной картины влияния внесенных изменений на операционную деятельность.

14,3% компаний вынуждены привлекать внешних специалистов для оценки эффективности, поскольку собственная методика расчета у них отсутствует. Это может быть связано с ограниченностью внутренних ресурсов или нехваткой опыта в данной области. При втором варианте важно вовремя воспользоваться приобретенными знаниями и разработать методику до начала проекта, чтобы полноценно анализировать каждый этап с самого старта изменений.

Есть ли прозрачная методология оценки экономического эффекта от предлагаемых/реализованных улучшений в операционной деятельности?



Около 40% компаний признают, что данный функционал требует более системного подхода, включая отслеживание реального эффекта и развитие компетенций в отношении метрик (как внутри соответствующих подразделений, так и у владельцев процесса).

ПРОБЛЕМЫ 2022–2023 ГГ.

Респонденты, участвующие в опросе, глубоко погружены в реальный сектор экономики, поэтому остро ощутили на себе кризисы двух прошедших лет. Ниже приведены наиболее распространенные проблемы для компаний в 2022–2023 гг.



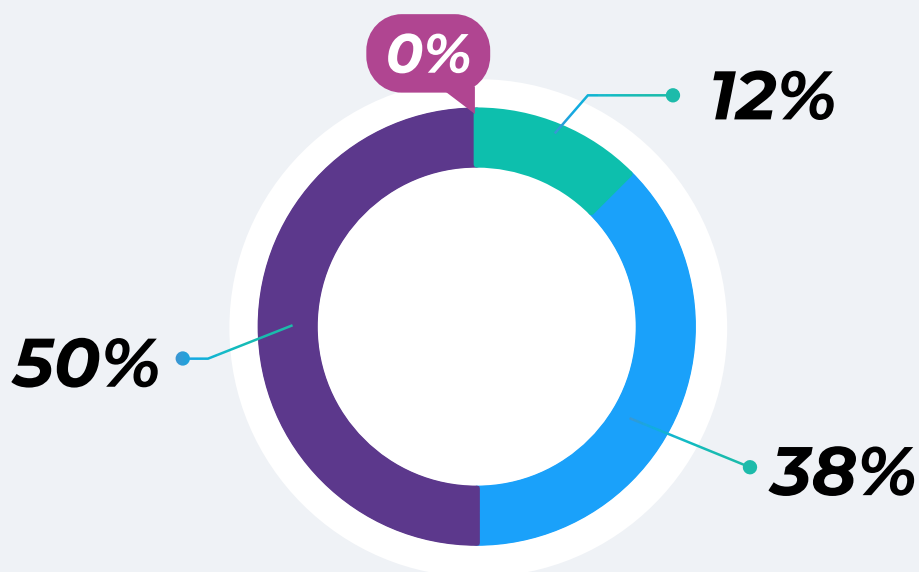
Ключевые сложности связаны больше с внешними ограничениями и макроэкономикой, чем с внутренними операционными вопросами. Это важно для понимания приоритетов развития бизнеса.

ПЛАНЫ ПО ИЗМЕНЕНИЮ СТРАТЕГИИ В ОТНОШЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ И ИЗМЕНЕНИЮ ШТАТА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЕ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ

В современном мире бизнес сталкивается с высокой степенью неопределенности и быстро меняющимися условиями. В таких условиях традиционные методики разработки стратегии, основанные на тщательном анализе трендов и построении детализированных прогнозов, оказываются недостаточно гибкими. Поэтому многие компании понимают необходимость перехода к более адаптивным и быстрым методам стратегии — они разрабатывают несколько сценариев и готовятся к изменениям планов по мере развития ситуации.

Опрос показывает, что 50% компаний, внедряющих производственные системы, уже осознали необходимость значительных корректировок своей стратегии, демонстрируя готовность адаптироваться к новым реалиям и стремление максимизировать выгоды от производственных систем. В то же время 38% компаний планируют лишь незначительные преобразования, а 12% вообще не собираются менять свой подход. Это означает, что 87,5% предприятий демонстрируют высокую гибкость и готовность адаптировать свои стратегии.

Планируете ли Вы изменение стратегии в отношении производственной системы?



- Нет, стратегия не будет корректироваться
- Да, корректировки будут минимальные
- Да, мы скорректировали стратегию
- Да, мы полностью изменили стратегию

Что касается изменения штата специалистов по производственным системам, мнения компаний разделились. 37,5% компаний не планируют изменять количество таких специалистов, 37,5% намерены сократить численность, а 25% собираются увеличить штат для ускорения развития производственных систем. В целом 62,5% компаний не будут сокращать команду внедрения, что подчеркивает их веру в преимущества и ценность производственных систем и готовность вкладывать в них ресурсы для дальнейшего развития.

ветка № 2

НЕТ, НО ПЛАНИРУЕМ ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Этот раздел охватывает планы компаний по развитию производственных систем, включая приоритеты, ориентиры, ресурсы внешних консультантов, способы внедрения и используемые методики.

ФОКУС НА РАЗВИТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Среди компаний, планирующих внедрение производственной системы, 40% сфокусируются на повышении производительности, 20% — на росте объемов производства, 40% — на общей эффективности. Никто не планирует концентрироваться на себестоимости. Компании осознают свои проблемы и видят в производственных системах инструмент для их решения. Бережливое производство, лежащее в основе таких систем, нацелено на устранение потерь, оптимизацию ресурсов, снижение затрат и повышение качества. Вовлечение персонала в постоянное совершенствование процессов позволяет находить новые способы повышения эффективности и экономии. Это улучшает текущие процессы и создает условия для дальнейшего развития.

На решении какой задачи Ваша компания планирует сфокусироваться в развитии производственной системы?



СТРАТЕГИЯ И РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Понимание эффективного объединения людей и коллективов в контексте внедрения производственной системы является ключевым для команд, стремящихся оптимизировать свои производственные процессы. На фоне того, что 80% опрошенных компаний находятся в процессе разработки стратегии внедрения, становится очевидным, что эта тема актуальна и привлекает внимание бизнес-сообщества. В этих предприятиях стратегия еще не завершена, что подчеркивает их активные усилия в создании такой стратегии. У 20% опрошенных компаний нет разработанной стратегии внедрения производственной системы, что может свидетельствовать о недостатке плана по внедрению и потенциале для повышения эффективности производства и оптимизации процессов.

Отсутствие завершенных стратегий внедрения указывает на то, что компании либо еще не завершили разработку или внедрение производственной системы, либо не считают необходимым создавать такую стратегию в данный момент. Причинами могут служить различные факторы, включая отсутствие ресурсов, приоритетов или понимания преимуществ от внедрения производственной системы.

Выбор ориентиров для внедрения производственной системы в компаниях может значительно варьироваться в зависимости от их стратегических целей и контекста. Результаты показывают, что 40% компаний обращаются к опыту предприятий своей отрасли в качестве ориентира. Это может быть обусловлено желанием адаптировать эффективные практики, применяемые в индустрии, под свои условия и потребности. Другие 40% компаний выбирают частный коммерческий сектор в качестве ориентира. Это говорит о стремлении к внедрению передовых методов и технологий, применяемых лидирующими коммерческими организациями. Возможно, эти предприятия видят в них примеры эффективного использования производственных систем и стремятся повторить успех.

Интересно, что государственный сектор не является ориентиром ни для одной из компаний в данной выборке. Вероятно, это вызвано различиями в структуре, целях и методах работы государственных организаций, которые непросто применить в частном секторе. Наконец, 20% компаний имеют собственный, особый ориентир для развития производственной системы, что говорит об инновационном подходе и стремлении к созданию уникальных методов и практик, соответствующих специфике и потребностям конкретного предприятия.



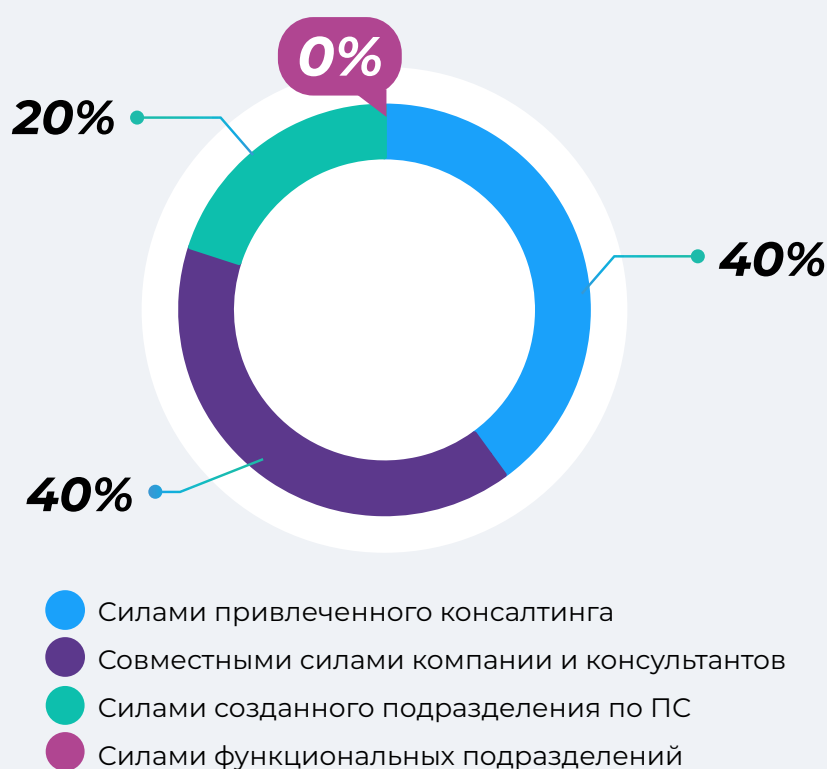
ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ

Выбор методов внедрения производственной системы влияет на эффективность и скорость достижения целей. Ни одна компания не планирует внедрять систему силами своих подразделений — возможно, из-за нехватки ресурсов и опыта.

40% компаний намерены привлечь консультантов для получения экспертной помощи и лучших практик. Еще 40% планируют внедрение совместно с консультантами, сочетая внешний опыт с внутренним пониманием специфики компании.

20% компаний собираются создать специализированное подразделение по внедрению производственной системы. Это свидетельствует о стремлении компаний иметь внутренние ресурсы и экспертные знания для управления процессами внедрения.

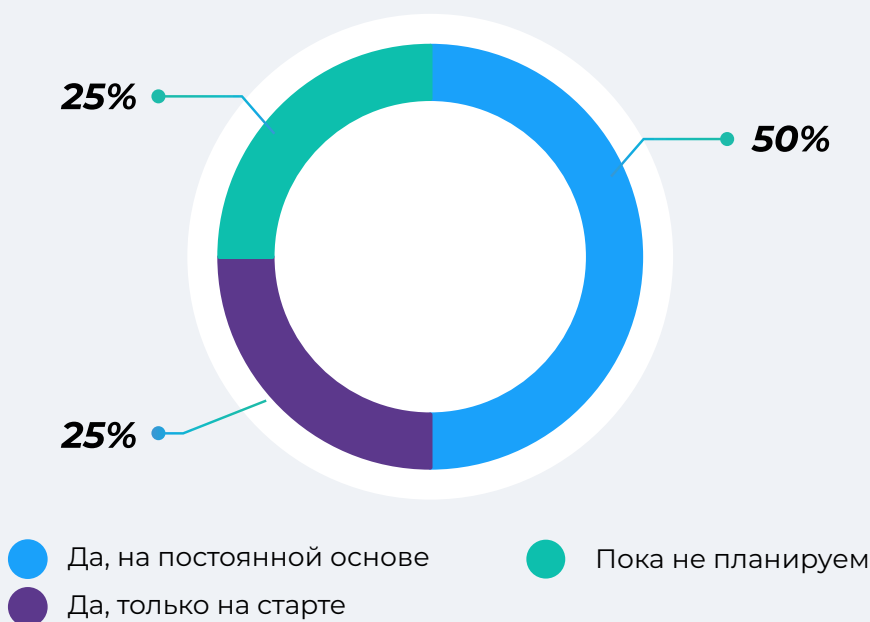
Каким образом планируется внедрение?



РЕСУРСЫ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Привлечение внешних консультантов является распространенной практикой для усиления внедрения бережливого производства и развития производственных систем, особенно на начальных этапах. Их экспертные знания, объективность и опыт позволяют значительно интенсифицировать процесс преобразований. Каждая компания выбирает стратегию в соответствии с собственными потребностями, ресурсами и бизнес-моделью.

Планируете воспользоваться ресурсами внешних консультантов?*



Выбор консультирующей компании представляет собой сложный процесс, требующий учета различных факторов, включая бюджет, временные ограничения, участие в отраслевых объединениях, специализацию и гибкость ценовой политики. Дополнительные критерии могут быть важны в зависимости от уникальных потребностей и целей предприятия.

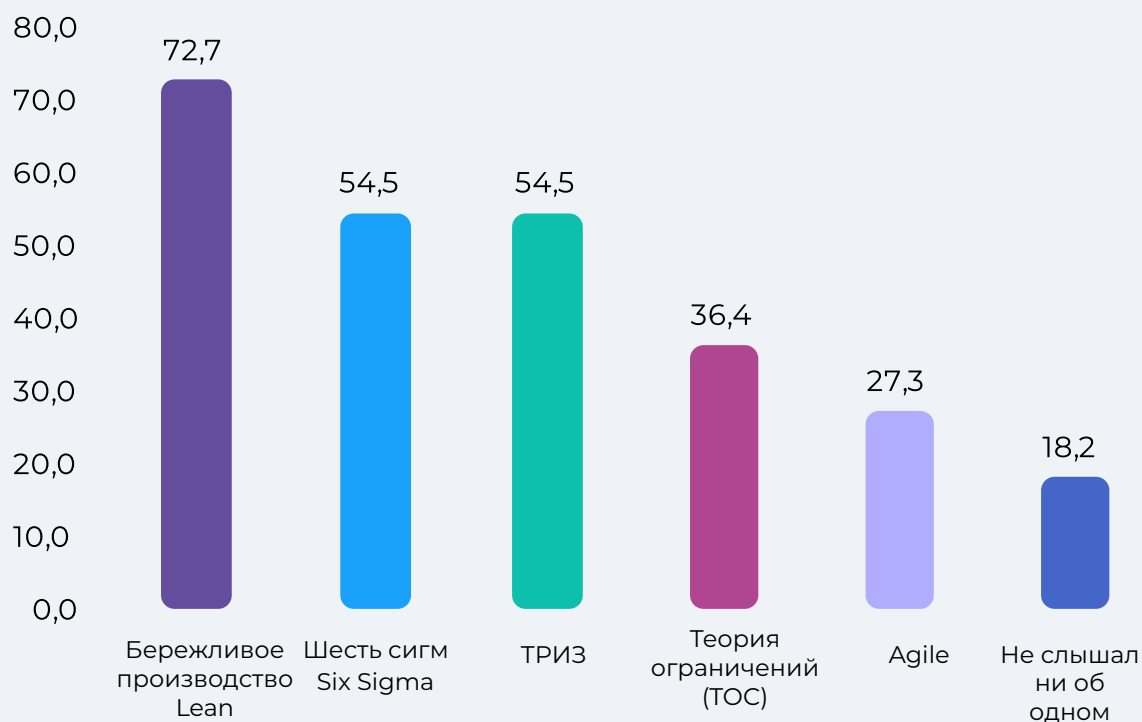
ветка № 3

**НЕТ, МЫ ПОВЫШАЕМ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЕЗ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
СИСТЕМЫ**

ИЗВЕСТНЫЕ МЕТОДИКИ

Бережливое производство (Lean) и концепция «Шесть сигм» (Six Sigma) являются наиболее популярными методиками улучшения производственных процессов, каждая из которых используется 54,5% респондентов. Эти подходы широко признаны в бизнес-сообществе как эффективные инструменты оптимизации. Значительный интерес также проявляется к гибким методологиям разработки и управления проектами, таким как Agile, которую применяют 27,3% опрошенных. ТРИЗ и теория ограничений систем (ТОС) также известны среди 36,4% и 27,3% респондентов соответственно. Однако 18,2% участников опроса признались, что не знакомы с перечисленными методиками, что может указывать на необходимость дополнительного обучения или информирования в этой области.

О каких методиках повышения эффективности Вы слышали? (множественный выбор)



ИЗВЕСТНЫЕ МЕТОДИКИ

Практики повышения операционной эффективности представляют собой разнообразные стратегии, методы и инструменты, нацеленные на оптимизацию бизнес-процессов и улучшение результативности операций компании. Среди основных практик в этой области можно выделить нижеследующие.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

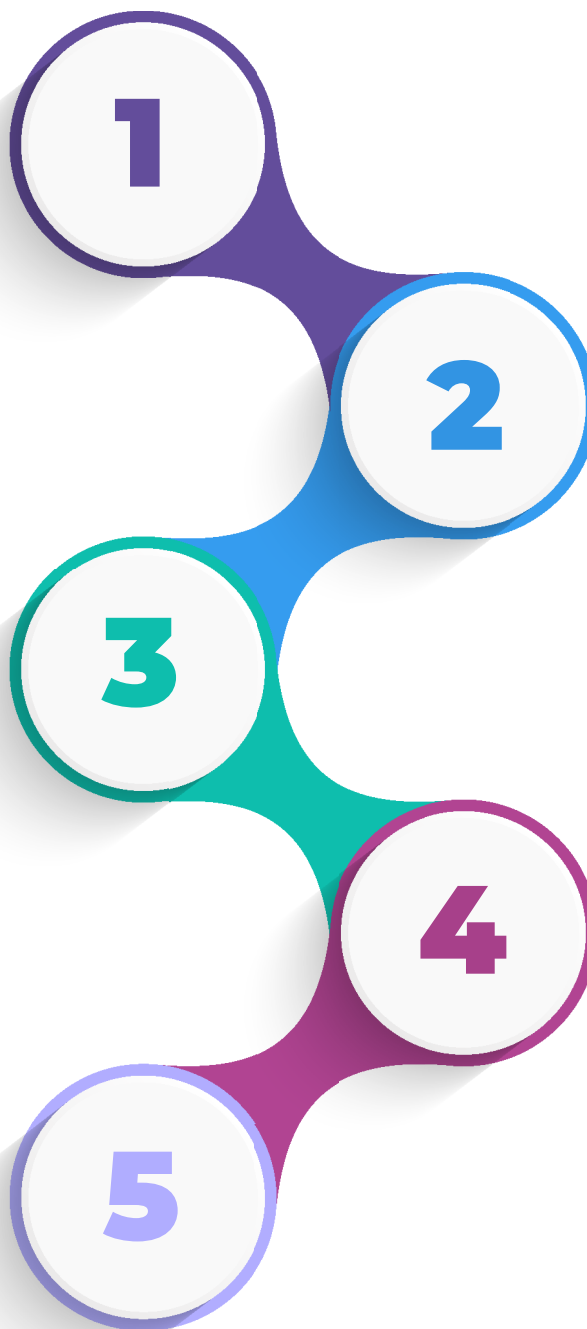
обычно внедряется по принципу постоянного устранения потерь и вовлечения всего персонала в процесс оптимизации путем использования таких инструментов, как карты потока создания ценности, кайдзен, канбан и др.

ТРИЗ

внедряют по алгоритмическому принципу разрешения технических противоречий с помощью системы стандартов и приемов, вытекающих из анализа патентной информации и изобретательских задач.

AGILE

внедряется по принципу гибкого реагирования на изменения, организации работы небольшими итерациями с частыми поставками продукта и тесным взаимодействием команды.



ШЕСТЬ СИГМ

внедряют по принципу структурированной методологии DMAIC (определение, измерение, анализ, улучшение, контроль), основанной на статистическом анализе данных и нацеленной на снижение вариаций в процессах и уменьшение количества дефектов.

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

внедряется по принципу системного подхода, выявляющего узкие места, ограничивающие производительность системы, и нацеленного на устранение этих ограничений.

О КОМПАНИИ

Strategy Partners — российская стратегическая компания, специализирующаяся на управленческом консультировании и трансформации бизнеса, на протяжении трех десятилетий помогающая клиентам решать самые сложные задачи.

Команде Strategy Partners доверяют реализацию крупнейших проектов как федерального, так и регионального масштаба, что закрепило за компанией статус ключевого партнера государственного сектора и национального лидера стратегического консалтинга, обладающего безупречной репутацией и глубоко погруженного в общенациональную и отраслевую повестку.

За плечами Strategy Partners десятки проектов для компаний промышленного сектора и машиностроения, включая разработку стратегий, бизнес-планов, маркетинговых исследований, помощь в получении финансирования и государственной поддержки, а также реализацию проектов по сопровождению сделок и выходу на новые рынки.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

Николай Петраш

Консультант

Эмилия Архафт

Аналитик

КЛЮЧЕВЫЕ КОНТАКТЫ:



Валерия Плотникова
Управляющий
партнер

+7 (926) 007-50-05
v.plotnikova@strategy.ru



Денис Тверской
Директор

+7 (926) 281-88-87
tverskoy@strategy.ru



Николай Петраш
Консультант

+7 (950) 261-94-43
petrash@strategy.ru

Уровень внедрения производственных систем: на каком этапе находятся российские компании

Контакты:
Россия, 121099, Москва,
ул. Композиторская, 17
+7 (495) 730-77-47
inbox@strategy.ru

strategy.ru