



Определение стратегии развития АО «Раскат»

Слушатель Новожилова И.А.

Объект проекта - АО «Раскат».

Общество входит в состав АО «НПО «Высокоточные комплексы» Государственной корпорации «Ростех» в качестве дочернего предприятия акционерного общества «Ковровский электромеханический завод» (АО «КЭМЗ»).

Цель проекта - выработка вектора развития АО «Раскат» в среднесрочной перспективе, позволяющий повысить прибыльность работы дочернего предприятия АО «КЭМЗ», в том числе за счет установления взаимосвязей между ними.

Задачи для достижения поставленной цели:

- провести анализ деятельности АО «Раскат»;
- определить стратегию развития АО «Раскат»;
- разработка мероприятий по реализации стратегии развития АО «Раскат» и оценка их эффективности.

АО «Раскат» - отечественное предприятие по разработке и производству уплотняющей дорожно-строительной техники.

АО «Раскат» начало свою деятельность в сфере строительно-дорожной техники 29 декабря 2016 года на базе завода ОАО «РАСКАТ», старейшего предприятия в России по производству дорожных катков.

АО «Раскат» располагается в ЦФО РФ - г. Рыбинск Ярославской области. Площадь предприятия составляет 13,8 Га.

Штатная численность составляет 210 человек.



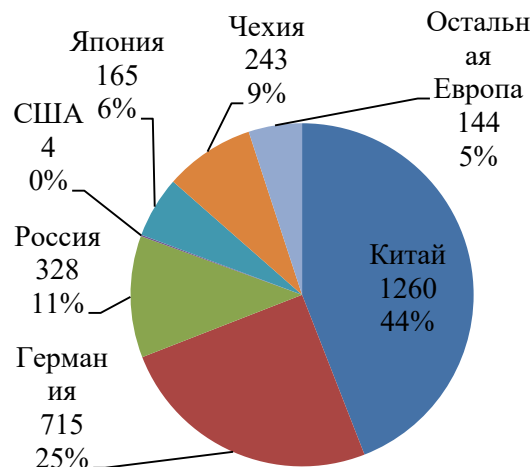
В настоящее время на АО «РАСКАТ» серийно производится широкая гамма уплотнительной техники, массой от 1,5 до 52 тонн:

- ✓ вибрационные тротуарные катки
- ✓ вибрационные асфальтовые катки
- ✓ комбинированные катки
- ✓ вибрационные грунтовые катки
- ✓ статические трехвальцовые катки
- ✓ пневмоколесные катки
- ✓ уплотнители полигонов твердых бытовых и промышленных отходов.

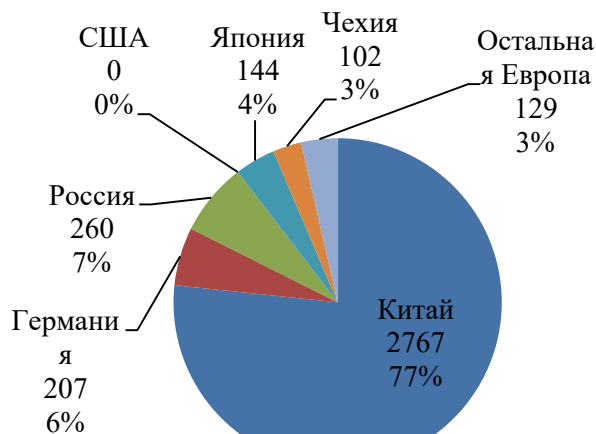
Наименование статьи	Ед.изм.	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Выручка	тыс.руб.	444 614	401 597	367 774	343 614	594 348
Себестоимость	тыс.руб.	418 596	366 668	309 695	313 083	446 276
Валовая прибыль	тыс.руб.	26 018	34 929	58 080	30 530	148 072
<i>Рентабельность по валовой прибыли</i>	%	5,85	8,69	15,8	8,9	24,9
Коммерческие расходы	тыс.руб.	9 642	9 666	7 692	6 814	5 033
Общехозяйственные расходы	тыс.руб.	49 361	55 882	61 476	61 704	74 165
Операционная прибыль	тыс.руб.	-32 984	-30 619	-11 089	-37 987	68 874
Процентные расходы	тыс.руб.	36 808	37 037	37 819	46 539	21 938
Субсидия	тыс.руб.	24 593	39 863	22 001	18 477	31 641
Прочие доходы и расходы (сальдо)	тыс.руб.	-8 988	17 344	26 198	-1 895	-67 256
Чистая прибыль	тыс.руб.	-35 569	79	265	-58 724	9 458

Критерий	4P	4C	Разрывы
Продукт/нужды запросы потребителей	АО «Раскат» производит широкий модельный ряд дорожных катков массой от 1,5 тн. до 24 тн. и предоставляет услуги по гарантийному и постгарантийному обслуживанию	• осуществление работ по уплотнению грунтов, щебня, гравия на автомобильных дорогах, аэродромах, дамбах, промышленных площадках. • гарантийное и постгарантийное обслуживание. • качественная, надежная, безопасная, комфортабельная, функциональная техника.	• уровень комфортабельности и просторности кабины, с высокой степенью обзорности.
Цена/затраты потребителей	Уровень цен на продукцию АО «Раскат» выше среднерыночных, особенно относительно импортной техники.	• наличие скидок и программы лояльности к постоянным покупателям; • низкие цены (особенно при закупках на торгах)	• цена техники выше среднерыночных цен, особенно относительно импортной продукции • отсутствие скидок и программ лояльности к постоянным покупателям
Место/удобство для потребителя	АО «Раскат» находится в г. Рыбинск Ярославской области (ЦФО). Складские запасы минимальны, продажа преимущественно на заказ. Дилерские центры представлены во многих регионах России, а также в Беларуси и Казахстане	• наличие техники на складе • территориально близкое расположение сервисного центра	• отсутствие готовой техники на складе
Продвижение/ коммуникация с потребителем	АО «Раскат» использует услуги Яндекс-директ по продвижению официального сайта в поисковых системах, активно участвует в выставках, конференциях, международных форумах, саммитах	• представление информации о дорожных катках на официальном сайте, по телефону бесплатной горячей линии; • наличие видео-обзоров техники в сети Интернет; • наличие выставочного зала и представление техники на выставках, форумах и т.д.	-

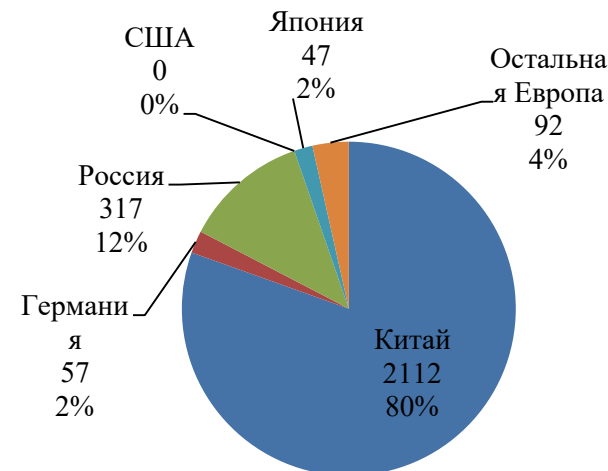
2021г. (2 859ед.)



2022г. (3 609 ед.)



2023г. (2 625 ед.)



Доля рынка российских производителей по итогам 2023г. распределилась следующим образом:

- АО «Раскат» -2%;
- ООО «Завод дорожным машин» - 10%

Фактор	Степень влияния	Описание	Значение
Социальный	средний	- уровень образованности, квалификация кадров; - трудоспособность и производительность населения.	✓ недостаток работников необходимой квалификации для создания высокотехнологичной продукции (-).
Технологический	высокий	- появление и распространение более современных технологий производства; - применение новаций и современных технологий в машиностроительной отрасли; - скорость внедрения новинок и приспособление к ним; - степень технологического развития машиностроительной отрасли	✓ неактуальность производимой техники при наличии продукта отвечающего последним технологическим тенденциям(-)
Экономический	высокий	- государственные и федеральные программы в области строительства и ремонта дорог; - субсидирование затрат на производство техники (ПП РФ 146); - фискальная и кредитно-денежная политика РФ	✓увеличение спроса на технику (+); ✓высокий уровень инфляции (-); ✓скачки ключевой ставки ЦБ РФ и курса валют (-); ✓снижение платежеспособности покупателей (-); ✓демпинг цен (-); ✓государственные меры поддержки (+)
Экологический	низкий	соблюдения законодательства в области охраны окружающей среды	✓ штраф за нарушение законодательства в области экологии (-)
Политический	высокий	- государственное регулирование импорта (ПП РФ №616) - нормативное регулирование в области машиностроения и производства техники (ПП РФ 719) - дополнительные санкции - положение РФ в мире	✓ рост конкуренции со стороны импортной техники дружественных стран (-); ✓ уход с рынка иностранных конкурентов недружественных стран (+); ✓ сложности в поставке импортных материалов и комплектующих(-); ✓ рост отрасли дорожного строительства (национальные проекты по ремонту и строительству дорог)(+); ✓ разрыв коммерческих связей (-).

Фактор	Значение	Описание
Интенсивность конкуренции	Высокий	•рынок растущий и перспективный; •небольшое количество крупных компаний, •борьба за потребителей ценовой политикой, качеством техники и сервисным обслуживанием. •демпинг цен со стороны Китайских производителей
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	предприятие выпускает уникальную технику аналогов, которой не существует.
Угроза со стороны потенциальных конкурентов	Средний	высокие входные и выходные барьеры в том, числе связанные с эффектом масштаба и уровнем инвестиций (производственные площади, оборудование, конструкторская документация и т.д.)
Рыночная власть покупателей	Высокий	•реализации техники осуществляется преимущественно через дилеров, поэтому портфель клиентов обладает достаточно высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). •наличие, возможно, и менее качественных, но экономичных предложений (техника Китайских производителей).
Рыночная власть поставщиков	Средний	•высокая материалоемкостью производства техники. •часть комплектующих иностранного производства, •значительные издержки (в т.ч. с внесением изменений в конструкторскую документацию) при переходе на других поставщиков по некоторым значимым ПКИ •требования ПП РФ 719 (некоторые части (узлы) должны быть исключительно российского производства).



Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Слабые стороны					Сильные стороны			
	нерентабельность выпускаемой техники, в т.ч. за счет высоких накладных расходов	недостаток оборотных средств	зависимость от импортных комплектующих	ИТОГО	высокий уровень производственно-технической базы	высокий уровень квалификации персонала	благоприятный имидж предприятия	ИТОГО	ВСЕГО
Возможности									
рост дорожного строительства	-1	-2	-2	-5	2	3	3	8	3
рост спроса на продукцию в связи с уходом с рынка иностранных конкурентов	-1	-3	-1	-5	2	3	3	8	3
различные меры государственной поддержки	-1	-1	-1	-3	2	1	1	4	1
Угрозы									
ухудшение экономической ситуации в стране	-3	-3	-3	-9	1	1	1	3	-6
усиление конкуренции	-3	-3	-3	-9	3	3	2	8	-1
изменение законодательства, сокращение мер государственной поддержки	-3	-3	-3	-9	1	1	1	3	-6
ИТОГО	-12	-15	-13	-40	11	12	11	34	-6

продукты рынки	существующие	новые
	существующие	новые
существующие	«Дальнейшее проникновение на рынок»	«Развитие продукта»
новые	«Расширение рынка»	«Диверсификация»

Необходимо использовать сочетание стратегии :
«Дальнейшее проникновение на рынок»
«Диверсификация»

Стратегия диверсификации

Организация на базе АО «Раскат» производственной площадки по изготовлению металлоконструкций к дорожно-строительной техники АНТ АО «КЭМЗ»

Для реализации диверсификации производства необходимо:

1. Дополнительное оборудование
2. Дополнительный набор персонала

Ответственные лица:

Генеральный директор АО «Раскат»

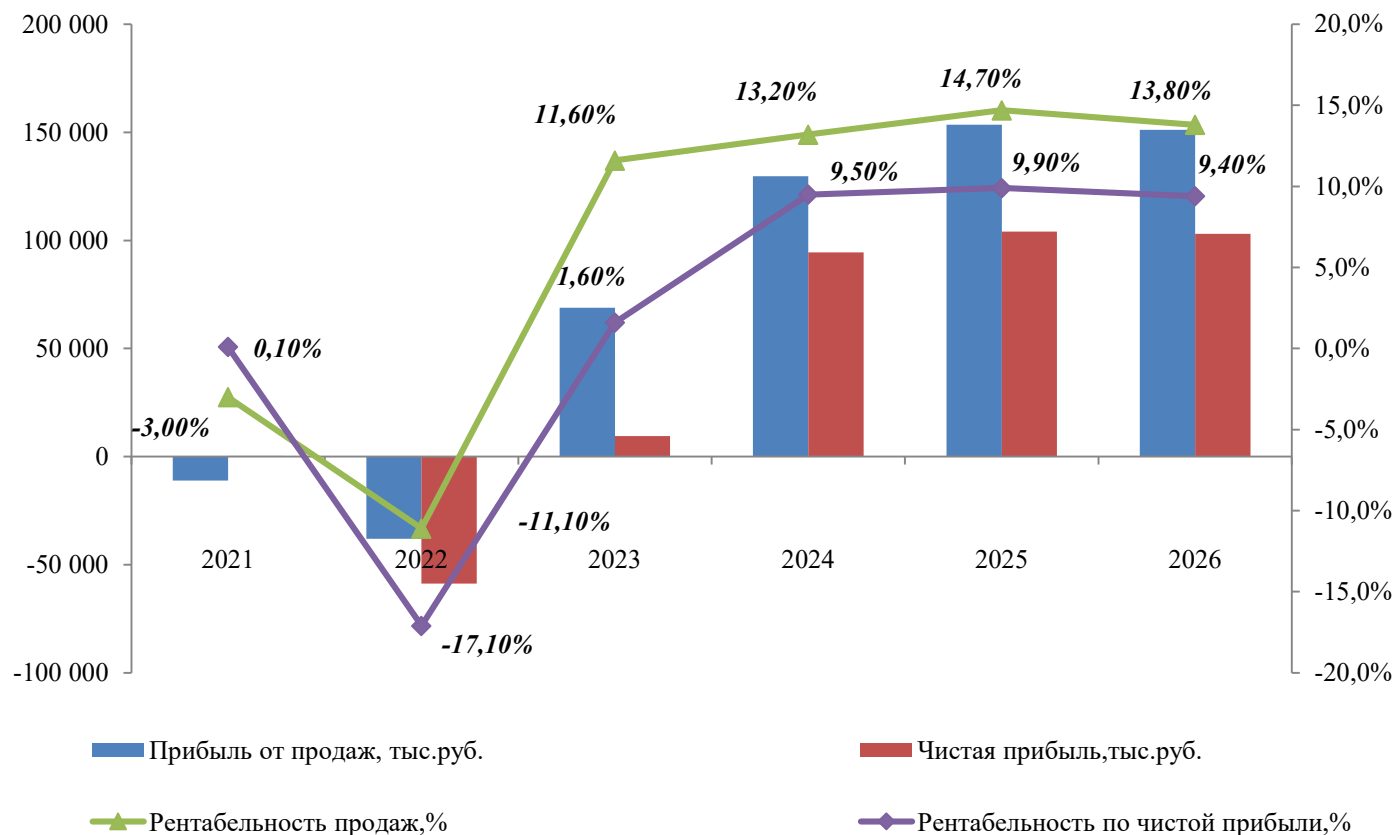
Директор по производству АО "Раскат"

Директор по производству дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники АО «КЭМЗ»

год квартал	2023 год				2024 год				2025 год				2026 год				Ответственные лица
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Подтверждение соглашения																	генеральный директор АО "Раскат" и генеральный директор управляющей организации АО "КЭМЗ"
Передача конструкторской документации																	директор по производству АО "Раскат", директора по производству дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники АО «КЭМЗ»
Ремонтные работы и подготовка производственного помещения																	генеральный директор АО "Раскат"
Доставка и установка оборудования																	генеральный директор АО "Раскат", директор по производству АО "Раскат", директора по производству дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники АО «КЭМЗ»
Набор и обучение персонала																	директор по производству АО "Раскат"
Оформление договорных отношений и начало производства																	генеральный директор АО "Раскат" и генеральный директор управляющей организации АО "КЭМЗ"

Примечание : Формирование производственной площадки на базе АО «Раскат» по изготовлению металлоконструкций к дорожно-строительной технике ANT началось с 01.07.2023г.

№ п/п	Наименование статьи	Ед. имз.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.
1	Выручка от реализации продукции (работ, услуг), всего	тыс. руб.	367 774	343 614	594 348	986 274	1 043 750	1 095 938
	в том числе:							
1.1	Выручка от реализации машкомплектов	тыс. руб.	-	-	312 764	341 500	355 160	369 366
2	Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, всего в т.ч.	тыс. руб.	-309 650	-313 083	-446 276	-769 867	-800 224	-851 249
3	Валовая прибыль	тыс. руб.	58 080	30 530	148 072	216 407	243 527	244 689
3a	<i>Рентабельность по валовой прибыли</i>	%	15,8%	8,9%	24,9%	21,9%	23,3%	22,3%
4	Коммерческие расходы	тыс.руб.	-7 692	-6 814	-5 033	-9 290	-9 661	-10 047
5	Общехозяйственные расходы	тыс. руб.	-61 476	-61 704	-74 165	-77 419	-80 400	-83 499
6	Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	-11 088	-37 987	68 874	129 698	153 466	151 143
6a	<i>Рентабельность продаж, %</i>	%	-3,0%	-11,1%	11,6%	13,2%	14,7%	13,8%
7	Сальдо прочих доходов и расходов	тыс.руб.	10 380	-29 958	-57 554	-26 115	-23 300	-22 255
7.1	Проценты к уплате	тыс. руб.	-37 819	- 46 539	-21 938	-13 822	-12 324	-10 608
8	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	-709	-67 945	11 320	103 583	130 166	128 888
8.1	Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	973,6	9 221	-3 724	-9 078,0	-26 033,2	-25 777,5
9	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	265	-58 724	9 458	94 505	104 133	103 110
9a	<i>Рентабельность по Чистой прибыли</i>	%	0,1%	-17,1%	1,6%	9,5%	9,9%	9,4%



***За счет диверсификации производства предприятия
рентабельность по операционной деятельности и чистой прибыли
достигнет 14 и 10 % соответственно.***

Наименование риска	Степень	Мероприятия по нивелированию
макроэкономические риски (инфляция, ключевая ставка)	средняя	- создание финансовой «подушки»
привлечение высококвалифицированных специалистов осложнено высокой конкуренцией на рынке труда со стороны предприятий ОПК	средняя	- подготовка и переподготовка существующего персонала
повышение себестоимость продукции	средняя	- проведение мероприятий по снижению себестоимости, в т.ч. поиск альтернативных поставщиков ПКИ и материалов по более низким ценам
дефицит оборотных средств	средняя	- поиск дополнительных средств финансирования, в т.ч. льготных займов АО «НПО «Высокоточные комплексы»
невыполнение плана производства и реализации; большой объем выручки зависит от единственного заказчика - АО «КЭМЗ»	низкая	- привлечение организаций для кооперации по выполнению услуг (механообработка и термообработка)

Наименование риска	Степень	Мероприятия по нивелированию
невыполнение плана производства и реализации мини-погрузчиков согласно СПИК	низкая	- развитие дилерской сети, проведение маркетинговых мероприятий
дефицит оборотных средств	низкая	- реализация мероприятий по снижению кредиторской задолженности; - повышение уровня авансирования; поиск контрагентов, изготавливающих комплектующие по более низкой цене; - поиск дополнительных источников финансирования.
повышение стоимости машкомплектов	средняя	- переход на изготовление из давальческого сырья, поиск альтернативных поставщиков сырья и материалов с более низкой ценой
низкое качество поставляемых машкомплектов	средняя	контроль ОТК при приемке продукции
ухудшение финансового положения АО «Раскат»	средняя	- авансирование машкомплектов; -поиск дополнительных средств финансирования, в т.ч. льготные займы АО «НПО «Высокоточные комплексы».