



## Диверсификация деятельности как стратегическое направление развития предприятия оборонно-промышленного комплекса (на примере АО «Ново-Вятка»)

Выполнил слушатель: Н.В. Порхачев

Руководитель: к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «ВятГУ» Т. И. Ларина

Декабрь 2021 г.



ТЕХНОДИНАМИКА



# Диверсификация

	Внутреннее развитие	Внешнее развитие
	<b>Горизонтальная</b>	
<b>Концентрическая</b>	Разработка продукции или услуги, которые реализуются тем же покупателям на существующем рынке, или которые используют технологии схожие с существующими	Приобретение готового производства продукции или услуг, которые реализуются тем же покупателям на существующем рынке, или которые используют технологии, аналогичные с имеющимися
<b>Конгломератная</b>	Разработка продукции или услуги, которые отличаются от существующей продукции или рынков, или которые используют технологии, отличающиеся от имеющихся	Приобретение готового производства продукции или услуг, реализуемые на других рынках, другим покупателям, или которые используют технологии, отличные от имеющихся
	<b>Вертикальная</b>	
<b>Прямая</b>	Создание собственной сбытовой компании (подразделения) для продажи имеющихся и связанных с ними продуктов или отличающихся продуктов	Приобретение сети сбыта для продажи продукции
<b>Обратная</b>	Создание собственного производства (подразделения) для покрытия существующих потребностей в сырье и материалах	Покупать компаний, поставляющие сырье и материалы

# Цели диверсификации ОПК

2020 год

17%



Продукция  
гражданского  
назначения (ПГН)

83%



Вооружения, военная  
и специальная техника  
(ВВСТ)

2025 год

30%



70%



2030 год

50%



50%



# Портфель продукции АО «Ново-Вятка» (прогноз 2021 года)

ВВСТ 87%



ПГН 13%

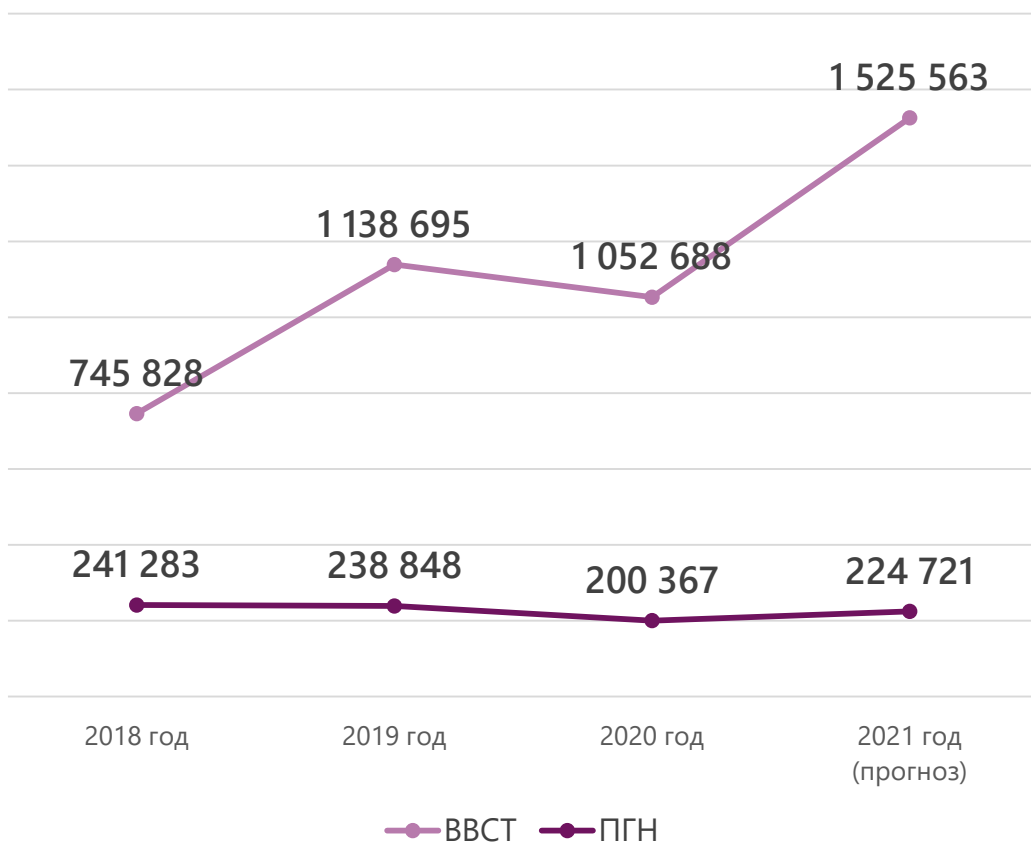


Обычные и корректируемые авиационные бомбы, реактивные противотанковые и штурмовые гранаты и другие изделия ВВСТ

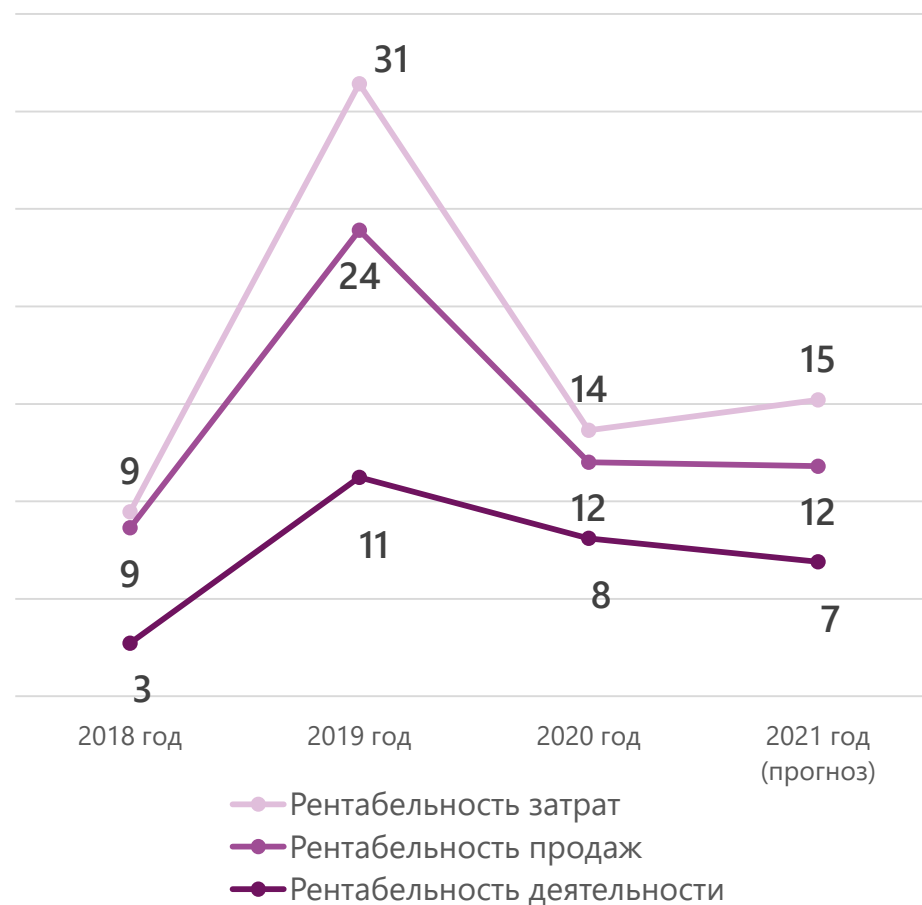
Промышленные автоматические выключатели (АВ) и насосы шестеренные низкого давления (НШ)

# Динамика основных показателей деятельности

Динамика выручки, тыс. руб.

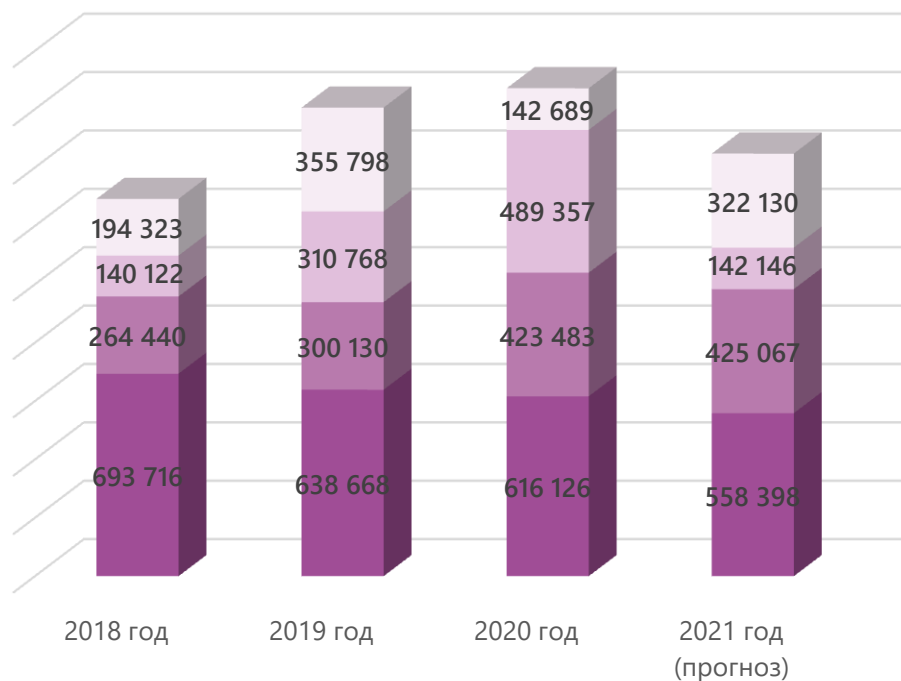


Рентабельность деятельности, %

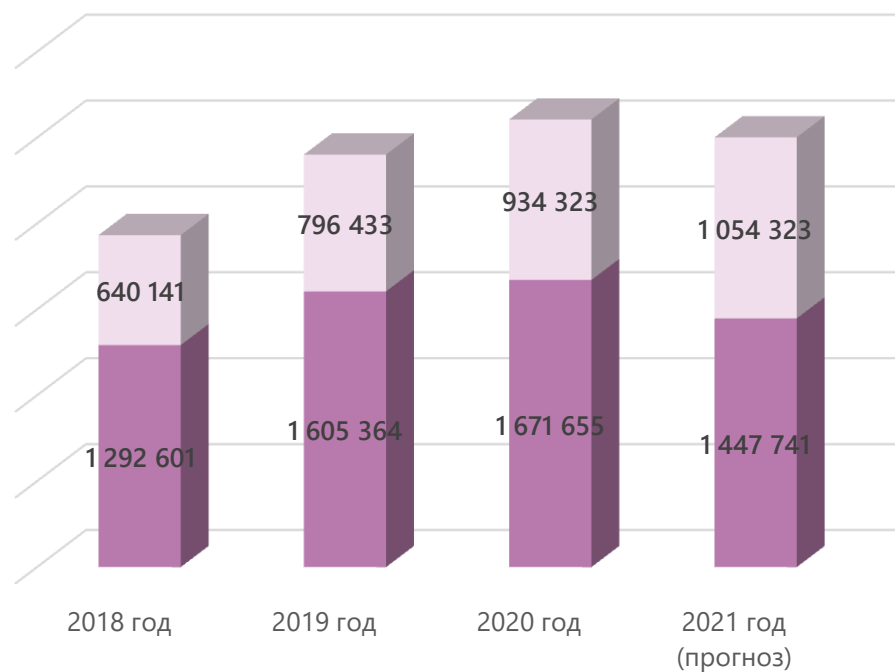


# Динамика основных показателей деятельности

Актив баланса, тыс. руб.



Валюта баланса и чистые активы, тыс. руб.



- Внеоборотные активы
- Запасы
- Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы
- Денежные средства

- Валюта баланса
- Чистые активы

# Анализ пяти сил по М.Портеру

## Результата анализа внешних сил:

- на рынке ОПК определяющее влияние оказывают покупатели и поставщики, предприятия ОПК находятся между «молотом и наковальней» так как приходится одновременно сдерживать рост цен в рамках индексов цен производителей при опережающем рыночном росте цен на сырье и материалы и обеспечивать рентабельность производства
- конкуренция в отрасли не значительная, в каждом сегменте небольшое количество игроков
- существуют административные барьеры для входа новых игроков
- давление со стороны субститутов низкое, так как для разработки аналогов продукции требуется значительные финансовые вложения и проведение государственных испытаний ВВСТ прежде чем они поступят на вооружение



# Матрица BCG

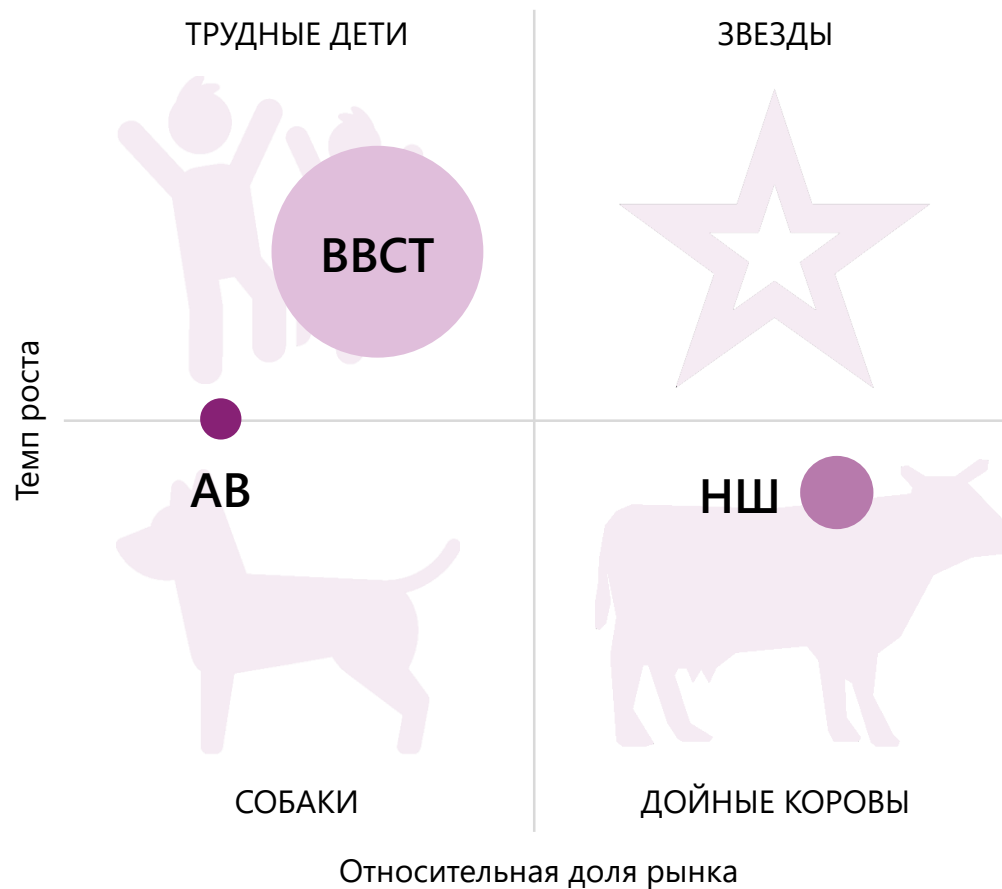
## Результат продуктового анализа:

- к категории «дойные коровы» относятся насосы шестеренные низкого давления (НШ), предприятие имеет большую долю рынка в данном сегменте, но роста продаж не наблюдается так как объем рынка сильно ограничен и не имеет перспектив к росту

- к категории «собаки» можно отнести автоматические выключатели (АВ), в связи с тем, что последние годы не наблюдается роста продаж, рентабельность данной продукции находится на низком уровне, но так как в ее изготовлении участвуют производственные участки, которые с одной стороны не загружены, а с другой участвуют в производстве ВВСТ, поэтому для поддержания уровня доходов работников этих цехов закрытие этого направления нецелесообразно

- к категории «трудные дети» относится продукция ВВСТ, в связи с тем, что последние годы данный сегмент показал хорошую динамику роста, но доля предприятия в нем не велика, а ее увеличение требует дополнительных инвестиций для освоения новых видов продукции

- «звезды» в портфеле продукции предприятия отсутствуют





# SWOT-анализ

## Сильные стороны

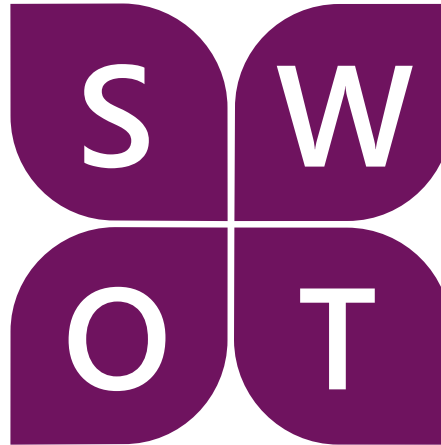


1. Богатый опыт в освоении новой продукции ВВСТ
2. Квалифицированный научно-технический персонал
3. Высокое качество продукции ВВСТ и ПГН
4. Широкий ассортимент выпускаемой продукции ВВСТ
5. Низкая себестоимость производства НШ
6. Наличие складских запасов готовой продукции НШ
7. Устойчивое финансовое положение
8. Большой опыт работы на рынке (80 лет)
9. Большой опыт работы в сфере металлообработки

## Возможности



1. Наличие избыточных производственных мощностей
2. Доступ к рынку ВВСТ
3. Предприятие входит в состав интегрированных структур
4. Доступ к кредитным ресурсам с низкой процентной ставкой для инвестиционных проектов по диверсификации
5. Доступ к корпоративным фондам
6. Рост числа военных конфликтов
7. Не высокий уровень конкуренции на рынке ВВСТ
8. Ужесточение норм законодательства в сфере охраны окружающей среды для промышленности



## Слабые стороны



1. Недостаток свободных денежных средств
2. Низкий уровень диверсификации
3. Неэффективная маркетинговая деятельность
4. Наличие низкорентабельных видов производств
5. Высокий износ основных фондов
6. Низкий технологический уровень производства
7. Неконкурентный уровень з/п
8. Неэффективная кадровая политика
9. Отсутствие возможности расширения производства новых видов НШ и АВ

## Угрозы



1. Снижение потребности в рамках ГОЗ и ВТС на устаревшие виды ВВСТ
2. Стагнация в промышленности, сокращение потребности в НШ и АВ
3. Стагнация или спад в экономике, сокращения затрат на ВВСТ в рамках ГОЗ
4. Ужесточение норм законодательства в сфере ГОЗ, ухудшение экономических условий для производителей
5. Рост себестоимости производства, выше роста цен на продукцию

# Стратегии по результатам TOWS-анализа

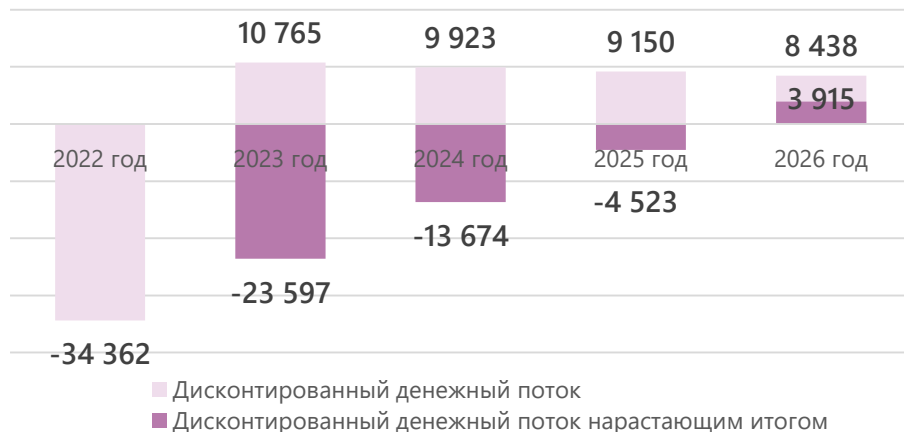
Стратегия «Maxi-Maxi»	Стратегия «Mini-Maxi»
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Инвестирование в освоение новых видов продукции ВВСТ (S1, S2, S3, S4, O1, O2, O5, O6, O7, O8)</li><li>2. Развитие внутрикорпоративной производственной кооперации, участие в проектах, включая НИОКР по разработке и серийному изготовлению новой продукции (S7, S8, O3, O7, O8)</li><li>3. Реализация инвестиционных проектов по запуску производства нестандартного промышленного оборудования для нефтегазовой и химической отраслей (S2, S7, S9, O2, O4, O9)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Увеличение доли на рынке ВВСТ, увеличение объема выручки путем освоения новых сегментов развивая внутрикорпоративную производственную кооперацию (W1, W2, O1, O2, O3, O7)</li><li>2. Реализация инвестиционных проектов по выпуску новых видов продукции ВВСТ и ПГН и проведение технического перевооружения в рамках данных проектов (W2, W4, W5, W6, O4, O5, O8)</li></ol>
Стратегия «Maxi-Mini»	Стратегия «Mini-Mini»
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Развитие внутрикорпоративной производственной кооперации, участие в проектах, включая НИОКР по разработке и серийному изготовлению новых образцов ВВСТ (S2, T1)</li><li>2. Совершенствование технологических процессов для снижения себестоимости производства и сохранения нормы прибыли (S2, S7, T4, T5)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Усиление сбытовой и маркетинговой деятельности в целях увеличения доли рынка ПГН, поиск новых сегментов рынка в целях диверсификации портфеля продукции (W2, W3, W4, W9, T2, T3)</li><li>2. Проведение организационно-штатных мероприятий направленных на сокращение избыточного штата работников, в первую очередь не задействованных в производственных и научно-технических процессах (W7, T1, T2, T3, T5)</li></ol>

# Ключевые изменения в структуре управления



# Инвестиционные проекты, тыс. руб.

## Проект ВВСТ №1



### Проект ВВСТ №1

Бюджет проекта – 34 362,0 тыс. руб. (собственные)

Рентабельность по чистой прибыли – 11,4%

Срок окупаемости – 3,5 года

NPV=3 915 тыс. руб.

### Проект ВВСТ №2

Бюджет проекта 14 497,0 тыс. руб. (собственные)

Рентабельность по чистой прибыли – 12%

Срок окупаемости – 3,4 года

NPV=2 108 тыс. руб.

### Проект ПГН №3

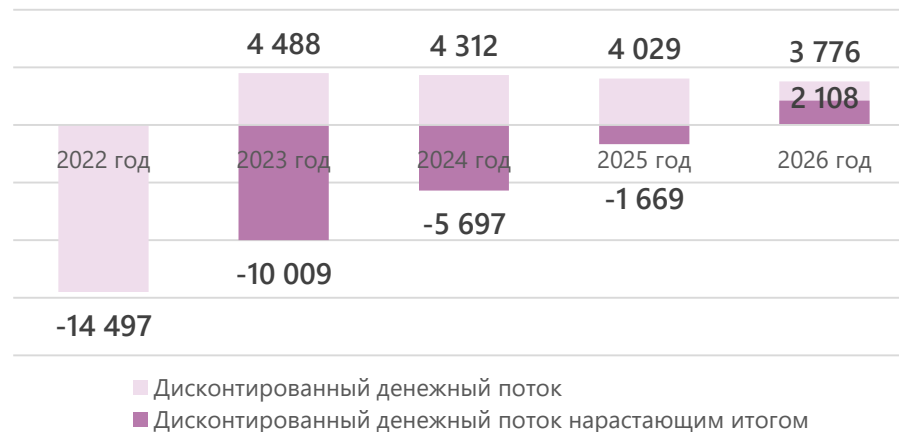
Бюджет проекта 86 130,0 тыс. руб. (заемные)

Средняя рентабельность по чистой прибыли – 14,96%

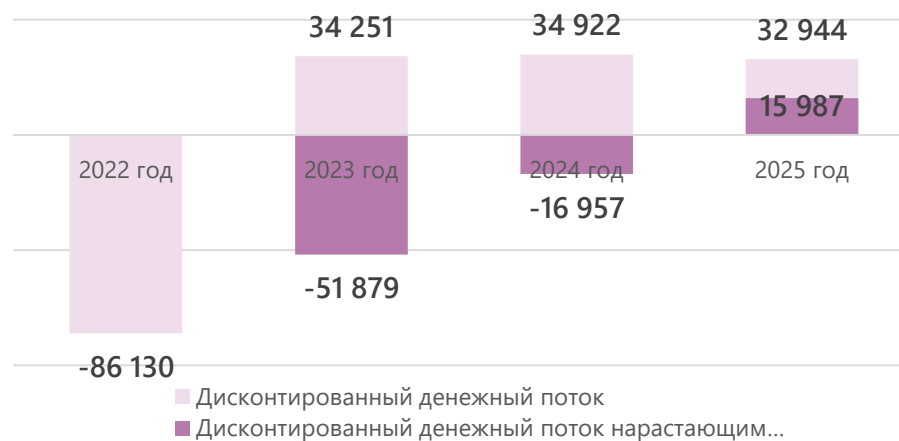
Срок окупаемости составляет 2,5 года

NPV=15 987 тыс. руб.

## Проект ВВСТ №2

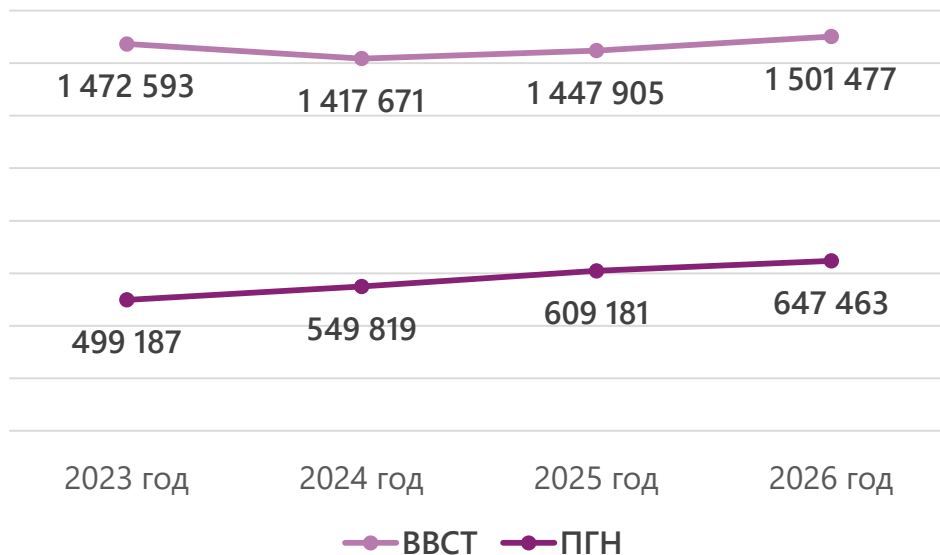


## Проект ПГН №3

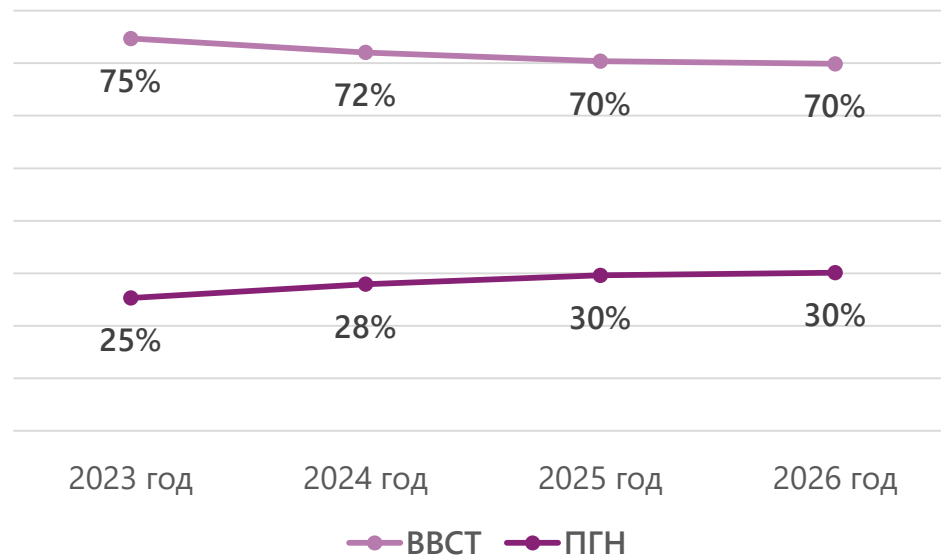


# Прогноз до 2026 года

Динамика по выручке, тыс. руб.



Доля ВВСТ и ПГН в портфеле заказов, %



Реализация инвестиционных проектов при текущей низкой загрузке производственных мощностей предприятия позволит увеличить общую загрузку с 38,4% в 2020 году до 60% в 2026 году.

В соответствии с прогнозом структуры товарной выручки на 2023 – 2026 гг. доля ПГН в портфеле заказов к 2025 году составит 30% , что является целевым ориентиром для предприятий ОПК.

# Механический завод «Ново-Вятка»

АО «Ново-Вятка», 610008, Кировская область, г. Киров, Нововятский район, ул. Советская, 51/2  
+7 (8332) 31-80-00, +7 (8332) 31-22-33

[www.nmz.ru](http://www.nmz.ru), [info@nmz.ru](mailto:info@nmz.ru)

