

SWOT – анализ

ОАО «Харьковский подшипниковый завод» (АО «ХАРП») , бывший ГПЗ-8, один из крупнейших производителей шариковых и цилиндрических роликовых подшипников в СНГ. Продукция завода выпускается под торговой маркой HARP (ХАРП) и включает более 500 типов подшипников наружным диаметром от 30 до 400 мм.

Шариковые подшипники HARP применяются в сельхозмашиностроении и автомобильной промышленности, горнодобывающей и электротехнической отраслях, металлургии. Роликовые подшипники HARP выпускаются для железнодорожного транспорта, а также горно-металлургического комплекса .

Начиная с 2000 года на предприятии внедрена Система менеджмента качества, соответствующая требованиям международных стандартов ISO серии 9000. Орган по сертификации - «Moody International Certification Ltd.»

С 2000 года инвестором АО «ХАРП» стала Украинская промышленная энергетическая компания (АО «УПЭК»)

ПРОИЗВОДИМАЯ ПРОДУКЦИЯ

- Автомобильные подшипники
- Детали подшипников
- Подшипники
- Подшипники для автомобильной промышленности
- Подшипники для горнодобывающей промышленности
- Подшипники для приводных валов
- Подшипники для прокатных станов
- Подшипники для станков
- Подшипники качения
- Подшипники роликовые и шариковые

УСЛУГИ

- Восстановление подшипников скольжения
- Кругло-шлифовальные работы
- Плоское и круглое шлифование деталей
- Плоскошлифовальные работы
- Работы зубошлифовальные
- Ремонт подшипников
- Ремонт подшипников скольжения
- Услуги по ремонту и восстановлению подшипников
- Услуги фиксации подшипников в прослабленных местах
- Шлифовальные работы

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ - Модернизация предприятия с целью производства подшипников повышенного качества. Ввод новых производственных мощностей, реновация и модернизация токарного и шлифовального оборудования с целью улучшения его точностных характеристик.

Сегодня на украинском рынке подшипников присутствие иностранных производителей более чем ощутимо. После распада СССР они получили своеобразную индульгенцию (Переплатил налоги – получи индульгенцию)

Если предприятие является действующим, представляет бухгалтерскую отчетность и имеет переплату по налогам, при выявлении нарушения требований к уставному капиталу налоговый орган не вправе инициировать ликвидацию такой компании (постановление ФАС Дальневосточного округа от 27.04.2009 № Ф031600/2009), поэтому изготовленные за рубежом механизмы и приборы быстро вошли на наш рынок. Привыкшие к требованиям ГОСТа, отечественные производители запасных частей в своем большинстве так и не смогли быстро перепрофилироваться на продукцию, которая отвечала бы международным стандартам и требованиям качества. Поэтому единственной отдушиной, которая осталась им в условиях конкуренции, является хоть небольшой, но все же ценовой демпинг. Это касается и заводов – производителей подшипников. По словам маркетологов, сегодня основными игроками на украинском рынке являются большинство иностранных компаний. Это SNR, SKF, FAG, INA, NSK, NTN, Timken, THK, Torrington, Barden, Koyo, Nadella, GMN, Rollix, ZKL, CERBEC, SNFA, Gamet, Nachi, Rollway, NN, KBC, Kaydon, Cooper Bearings, Champoin Bearings.

Харьковский подшипниковый завод является одним из крупнейших в СНГ производителей подшипников. Предприятие активно работает на мировом рынке и для него очень важно предусматривать тенденцию в конъюнктуре. Последние годы завод, как и большинство предприятий СНГ, страдают от демпинга со стороны китайских производителей дешевой продукции, потому предприятие ориентируется на долгосрочную стратегию, а не на текущую конъюнктуру. Начало 2008 года подтверждает справедливость такой стратегии. После того, как Россия ввела импортную пошлину в размере 51% на подшипники из Китая, на русском и белорусском рынках возник ажиотажный спрос на шариковые подшипники. Производителей этой продукции в СНГ практически не остались. В частности, в России из производителей шариковых подшипников практически сохранилось единственное полноценно работающее предприятие – Вологодский подшипниковый завод. Много заводов отрасли закрылись или находятся в тяжелом положении. Например, Самарский подшипниковый завод в настоящий момент проводит только сборные подшипники, поскольку значительная часть территории завода передана под девелоперский проект. (Девелопмент (также употребляется термин девелопмент недвижимости) — это любая предпринимательская деятельность, связанная с реконструкцией или изменением существующего здания или земельного участка, приводящая к увеличению их стоимости.)

Внешняя среда – Сильные стороны.

Возможность

Инвестором ОАО «Харьковский подшипниковый завод» предусмотрена многоцелевая программа модернизации и переоснащения производства. В течение 2006 г. проведена значительная работа по техническому переоснащению предприятия: сумма освоенных капитальных инвестиций составила 11197 тыс. грн, в рамках инвестиционного проекта приобретено 196 единиц оборудования, осуществлен капитальный ремонт – 262 единицы оборудования.

ОАО «Харьковский подшипниковый завод» проводит капитальную модернизацию и переоснащение производства. Осваиваются новые виды продукции. Значительно укрепилась позиция завода на первичном рынке железнодорожных подшипников. Ведется работа по расширению номенклатуры подшипников для тяговых электродвигателей, разработана конструкторская документация на два типа подшипников. С целью освоения производства железнодорожных подшипников с сепаратором полиамида разработана конструкторская документация 9 типов подшипников. Завод полностью перешел на изготовление подшипников повышенной герметичности с индексом K10.

Низкий уровень доходов населения Украины позволяет иметь значительную экономию на оплате труда, которая хорошо отражается на себестоимости продукции.

Внешняя среда – Слабые стороны.

Угрозы

Основной угрозой для Харьковского подшипникового завода, как более ориентированного на внутренний рынок, является демпинг дешевой китайской продукции, с одной стороны. Отсутствие государственной политики защиты и поддержки отечественного производителя, – с другой. То есть, в Украине отсутствует политика регуляции рынка с целью обеспечения развития отрасли. Отсутствие целеустремленной государственной программы развития машиностроения. Несовершенство налогового законодательства и частые изменения в нем.

Политические и экономические факторы в отношениях со странами – импортерами продукции отрасли. В первую очередь – с Россией. Крайне заостренные взаимоотношения с Россией вряд ли хорошо скажут на экспорте предприятий.

Снижение темпов экономического роста страны в связи с политической нестабильностью.

Высокая цена на электроэнергию и энергоносители, которая негативно влияет на себестоимость сырья и, как результат, продукции отрасли.

Отсутствие кредитов с низкой процентной ставкой. Ввиду того, что в Украине практически неразвит рынок «длинных» кредитных средств (средства страховой компании), на сегодняшний день кредиты под ставку ниже 10% отсутствуют.

Внутренняя среда – Сильные стороны.

Преимущества

Высокий уровень персонала. Харьковский подшипниковый завод заботится о дополнительном образовании персонала.

Качество продукции предприятий превосходит качество аналогичной продукции предприятий прежнего СССР.

Продукция предприятия поставляется на предприятия компании СКФ (Группа SKF – это компания инженерных решений, связанных с производством подшипниковой продукции. В компетенции компании входит предоставление технической поддержки, услуг по техобслуживанию, диагностике и обучению. Доля SKF на рынке систем линейного перемещения, высокоточных подшипников, шпинделей для металлообрабатывающих станков а также обслуживания шпиндельных узлов постоянно растет, компания является всемирно признанным производителем стали для подшипников.), которые являются одним из мировых лидеров в производстве подшипников. Таким образом, завод имеет надежную базу сбыта продукции.

Предприятие стабильно наращивает объем производства продукции.

Себестоимость продукции, производимой на ХАРП, ниже себестоимости аналогичной продукции, выработанной на предприятиях Западной Европы. Это обеспечивает определенную надежность сбыта продукции завода на предприятия компании СКФ и других.

Внутренняя среда – Слабая сторона.

Угрозы

ХАРП понес значительные убытки за 2006 – 2007 гг., что увеличивает нехватку оборотных средств. Стратегия развития производства Харьковского предприятия очень рискованная. При продолжении неблагоприятных условий на отечественном рынке риски компании очень высоки.

ОАО «Харьковский подшипниковый завод» имеет очень высокую долгосрочную задолженность. Убытки, которые испытывает предприятие, приводят к нехватке оборотных средств.

Хотя в будущем модернизация производства на Харьковском заводе принесет свои дивиденды, однако такая модернизация и переоснастка нуждаются в больших капиталовложениях, что может угрожать заводу при неудачном сценарии развития ситуации на рынке.

Разработка ССП

Видение – «Мы должны доминировать на рынке»

Миссия предприятия – устранение конкурентов, ориентирование на долгосрочную стратегию, а не на текущую конъюнктуру.

Ценности предприятия – методы изготовления продукции, квалификация и энтузиазм персонала.

Цели предприятия – модернизация предприятия, увеличение объёма основных средств.



«Мы должны доминировать на рынке». Каким образом достичь?

Сосредоточиться на оптимизации затрат при увеличении качества продукции, привлечение иностранных инвестиций в новые технологии.

СТРАТЕГИЯ

«Оптимизация затрат, высокое качество, новые технологии»

↓	↓	↓	↓
Финансы	Клиенты	Процессы	Персонал
-рент-сть -оптимиз.затрат -вал.денеж.поток -ЧП на 1 акцию	-доля рынка -доля новых клиентов -уд-сть потребит. -доля повт.покупок -индикатор имиджа -ср.вр.жизни клиента	-соврем.техн -ориент.нововведений -рост ПТ -время доставки тов. -претензии	-карьерный рост -вклад персонала -иннов.потенц.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СЛОВАРИ ДЛЯ ПЕРСПЕКТИВ

Финансы

Цели	Показатели	Нормы	Инициативы	Период	Ответственный
1.Увеличение рентабельности	$R=П/С$	1,1	Снижение затрат на производство продукции	1 год	Начальники отделов
2.Оптимизация затрат	C/c	0,8	Распределение на каждом уровне	1 год	Аналитики
3.Контроль валового денежного потока	$ВДП=\sum$ всех потоков	ежемесячно	Ежемесячный отчёт о движении ДП	1 год	Главный экономист
4.Увеличение ЧП на одну акцию	$ЧП=ВП-A$	0,04	Снижение затрат на амортизацию	3 года	Руководители

Клиенты

Цели	Показатели	Нормы	Инициативы	Период	Ответственный
1.Ув. доли рынка	$Др=своя прод /общ$		Стратегия концентрированного роста	3 года	Экономисты-аналитики
2.Ув. доли новых клиентов	$Дк$	1-5%	Маркетинг и реклама	1,5 года	Маркетологи, экономисты

3. Положительная удовлетворённость клиентов	Уд	Качество	Дополнительный сервис, постоянные скидки	6 мес	Маркетологи
4. Контроль доли повторных покупок	Дпп		Связь с постоянными клиентами	1 год	Маркетологи
5. Индикатор имиджа	Имидж		Инициатива маркетинга	8 мес	Маркетологи
6. Контроль ср. времени жизни клиента	$VЖK_{ср} = \sum T * K / \sum K$		Дополнительный бесплатный сервис и пр.	1 год	Рабочие по сервису

Процессы

Цели	Показатели	Нормы	Инициативы	Период	Ответственный
1. Современные технологии	Ур. Оснащённости = Соврем.тех/вся техника		Закупка техники	3 года	Аналитики
2. Ориентировка на нововведения	Ур. прогресса		Отслеживание прогресса	5 лет	Аналитики
3. Рост производительности труда	ПТ = Прод / Работники	Не ниже 103%	Постоянное повышение квалификации новых работников	1 год	Начальники отделов, руководство
4. Время доставки товара	Вдт	Уменьшение	Реструктуризация транспорта	5 мес	Менеджер по доставкам
5. Чистка претензий	Претензии	3:5	Обработка претензий аналитиками	9 мес	Аналитики

Персонал

Цели	Показатели	Нормы	Инициативы	Период	Ответственный
------	------------	-------	------------	--------	---------------

1.Карьерный рост работников	Доля работников, с положительным карьерным ростом = Работники с ростом/Все работники	2:5	Продвижение работников по карьерной лестнице	2 года	Менеджер по персоналу
2.Вклад персонала	Уровень мотивации		Мотивация со стороны руководства	6 мес	Руководство, Менеджер по персоналу
3.Инновационный потенциал работника	Современные знания работников		Обучение и тренинги	6 мес	Соц.отдел

Оценка системы показателей

Оценка производится по 12-тибалльной шкале

<i>Перспектива</i>	<i>Пок-ль</i>	<i>Балл</i>
<i>Финансы</i>	1	10
	2	10
	3	7
	4	7
<i>Клиенты</i>	1	6
	2	7
	3	8
	4	7
	5	4
	6	4
<i>Процессы</i>	1	9
	2	4
	3	10
	4	5
	5	8
<i>Персонал</i>	1	7
	2	8
	3	7

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА ПРЕДПРИЯТИЯ «ХАРП»

ФИНАНСЫ

1. Увеличение рентабельности
2. Оптимизация затрат
3. Контроль валового денежного потока
4. Увеличение ЧП на одну акцию

КЛИЕНТЫ

1. Ув. доли рынка
2. Ув. доли новых клиентов
3. Положительная удовлетворённость клиентов
4. Контроль доли повторных покупок
5. Индикатор имиджа
6. Контроль ср. времени жизни клиента

ПРОЦЕССЫ

1. Современные технологии
2. Ориентировка на нововведения
3. Рост производительности труда
4. Время доставки товара
5. Чистка претензий

ПЕРСОНАЛ

1. Карьерный рост работников
2. Вклад персонала
3. Инновационный потенциал работника