ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Социально-экономический факультет ЭКУ 4 курс

(заочное отделение)

## Курсовая работа по стратегическому менеджменту

Выполнила студентка группы 03-ЭКУ-116: Наумова А. К.

Проверил преподаватель: Воробьев А.Д.

## Киров

2007г.

Содержание

Введение 3

1. Краткое описание и характеристика фирмы. 5

1.1. Название и местонахождение фирмы. 5

1.2. История создания 5

1.3. Организационно-правовая форма и юридический статус предприятия 7

1.4. Цель и предмет деятельности предприятия 8

1.5. Наиболее крупные поставщики сырья 9

1.6. Конкуренты ОАО «КЧХК» в основных видах продукции и доли их рынков 10

1.7. Филиалы предприятия 14

1.8. Тип производства, связи с другими предприятиями 15

1.9. Потребители продукции комбината 19

2. Основные технико-экономические показатели 24

2.1. Стратегия маркетинга и маркетинговая среда предприятия 28

2.2. Способы реализации продукции предприятия 29

2.3 Установление цен на продукцию предприятия и формы расчетов 30

3. Анализ влияния факторов внешней среды 32

4.Постановка целей. 36

5. Конкурентный анализ фирмы. 38

6. Портфельный анализ. 40

1. Стратегия фирмы 44

8. Внедрение и реализация стратегии. 48

Заключение 51

Список литературы 52

Введение

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством. Которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

* + - * Распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
* Адаптация к внешней среде (все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с её окружением. Здесь необходимо выявить возможные варианты и обеспечить эффективное приспособление к окружающим условиям. Такая деятельность может проходить по линии совершенствования производственных систем, взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.);
* Внутренняя координация (координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций;

Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и её производительно – сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованьями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

1. Краткое описание и характеристика фирмы.

1.1. Название и местонахождение фирмы.

Открытое акционерное общество «Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова», в дальнейшем именуемое ОАО «КЧХК», является юридическим лицом и действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

Фирменное наименование общества

Полное: открытое акционерное общество “Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова”.

Сокращенное: ОАО «КЧХК».

Место нахождения общества: Россия, Кировская область, г. Кирово-Чепецк.

Почтовый адрес: 613040, Россия, Кировская область, г. Кирово-Чепецк, пер. Пожарный д.7.

1.2. История создания.

Одно из крупнейших химических предприятий России и Европы – открытое акционерное общество «Кирово-Чепецкий химический комбинат им. Б.П. Константинова»- имеет богатую и интересную историю.

В 1938 году в районе села Чепца началось строительство химического завода № 752. В годы войны на заводе было налажено производство боеприпасов, карбида кальция, негашеной извести. Датой основания химкомбината считается 8 октября 1946 года.

В конце 40-х – начале 50-х годов в Кирово-Чепецке было создано первое в стране промышленное производство гексафторида урана и продуктов для его получения: фтора, фтористого водорода, тетрафторида урана. Ежегодный прирост объема производства составлял в среднем 30%. Был создан цех по производству перфторированных смазок, потребность в которых возрастала.

В 1952 году на Кирово-Чепецком заводе была введена в эксплуатацию первая в стране опытно-промышленная установка для получения изотопа лития.

В 1960 году на заводе было полностью освоено промышленное производство одного из компонентов водородной бомбы. В итоге атомная промышленность получила в достаточном количестве дешевое и высококачественное сырье.

Организация промышленного производства водорода и фтора явилась основой для создания новой отрасли химической промышленности – производства хладонов, мономеров, фторопластов, фторэластомеров, перфторированных смазок и жидкостей.

С 1963 года впервые в стране удалось решить задачу освоения промышленного выпуска искусственных клапанов сердца человека, которые клапаны применяются в клиниках страны. На предприятии разработана аппаратура для вспомогательного и искусственного кровообращения, различные материалы и изделия для сердечно-сосудистой хирургии.

В январе 1966 года начал работать крупный цех по производству гербицида ТХАН. С этого момента Кирово-Чепецкий химический завод приступил к выпуску продукции и для сельского хозяйства.

В начале 70-х годов по распоряжению Совета Министров СССР в Кирово-Чепецке началось строительство крупнейшего производства минеральных удобрений.

В 1978 году завод был реорганизован в химический комбинат, в составе которого 4 завода: завод полимеров, завод минеральных удобрений, ремонтно-механический завод и ремонтно-строительный завод.

Первые производства завода минеральных удобрений были пущены в эксплуатацию в 1978 году

13 ноября 1985 года была получена первая промышленная партия нитроаммофосфата – сложного минерального удобрения.

В настоящее время Кирово-Чепецкий химический комбинат является уникальным, одним из крупнейших в России и Европе предприятий химической индустрии.

1.3. Организационно-правовая форма и юридический статус предприятия

Открытое акционерное общество «Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова» учреждено путем преобразования государственного предприятия «Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова» в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 1 июля 1992 г. № 721 “Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества”; от 15 апреля 1993 г. № 446 “Об особенностях приватизации предприятий, находящихся в ведении Министерства Российской Федерации по атомной энергии, и управления ими в условиях развития рыночной экономики”. Является его правопреемником, несет права и обязанности, возникшие у указанного предприятия до момента его преобразования в акционерное общество «Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова.

Как уже было сказано выше открытое акционерное общество «Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова», является юридическим лицом и действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

# Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 29 августа 1994 года № 1001 существует Положение «О порядке отнесения предприятий к градообразующим и особенностях продажи предприятий-должников, являющихся градообразующими».

Действие настоящего положения распространяется на государственные предприятия-должники, а также предприятия-должники, в капитале которых имеются доли (паи, акции), находящиеся в федеральной собственности или государственной собственности субъектов Российской Федерации.

В данном Постановлении в частности сказано, что к градообразующим предприятиям-должникам относятся:

а) предприятие-должник, на котором занято не менее 30 процентов от общего числа работающих на предприятиях города (поселка);

б) предприятие-должник, имеющее на своем балансе объекты социально-коммунальной сферы и инженерной инфраструктуры, обслуживающие не менее 30 процентов населения города (поселка).

Население города Кирово-Чепецка составляет порядка ста тысяч человек, если номинально принять, что число трудоспособного населения составляет 30 процентов, то, получается для того чтобы отнести данное предприятие к градообразующим необходимо, чтобы на нем работало не менее (100\*0,3\*0,3=9) девяти тысяч человек. К декабрю 2002 года на предприятии работает порядка тринадцати тысяч человек. Таким образом, согласно действующему законодательству ОАО «КЧХК» имеет статус градообразующего предприятия.

1.4. Цель и предмет деятельности предприятия

Целью деятельности общества является извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

разработка, производство и реализация химической продукции, товаров народного потребления и производственно-технического назначения, включая работы с использованием радиоактивных веществ, изделий на их основе, утилизация и хранение токсичных химических отходов, в том числе радиоактивных; внешнеэкономическая деятельность, в том числе экспортно-импортные операции;

проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в областях создания продукции, улучшения ее качества, снижения себестоимости, совершенствования технологии, оборудования, повышения экологической безопасности и использования отходов производства;

разработка конструкций оборудования, производство и эксплуатация аппаратных программных средств, электроники, измерительной техники, автоматизированных систем, электрооборудования, транспортных систем, экологически чистых технологий, медицинской техники;

разработка научно-технической документации на промышленную продукцию, товары народного потребления, проведение испытаний продукции и товаров;

разработка проектов, проведение строительных и строительно-монтажных, наладочных работ, добыча полезных ископаемых;

производство и реализация сельскохозяйственной продукции, продуктов животноводства, торговля промышленными и продовольственными товарами, организация общественного питания, оказание услуг населению;

издательская, полиграфическая и архивная деятельность;

защита государственной, коммерческой и служебной тайны, обеспечение режимов секретности, конфиденциальности и специальной безопасности проводимых работ, охрана собственности и принадлежащих обществу прав;

осуществление мероприятий по обеспечению мобилизационной подготовки, пожарной безопасности, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, учет военнообязанных и призывников, бронирование военнообязанных (согласно перечня), поддержание в готовности техники, подлежащей передаче в Вооруженные Силы Российской Федерации по мобилизации.

1.5. Наиболее крупные поставщики сырья

* ОАО “Невинномысский Азот” поставляет на комбинат азотную кислоту концентрированную марки Б, винилацетат, сульфат натрия;
* ОАО “Химпром” г. Новочебоксарск - хлороформ;
* ОАО “Уфанефтехим” г. Уфа - спирт синтетический;
* ОАО “Карболит” г.Орехово-Зуево, Московской области- смолу фенолформальдегидную СФЖ-301;
* ОАО “Метафракс” г.Губаха - смолу КФЖ;
* ЗАО “Дарекс” г.Новокузнецк - кокс доменный;
* ООО “Гамма-Пласт” г.Королев - полистирол УПМ - 0508;
* ООО “Промышленный торговый дом” г. Екатеринбург - трубы из нержавеющей стали;
* ОАО “Химпром” г. Кемерово - соляную кислоту (ХЧ).

1.6. Конкуренты ОАО «КЧХК» в основных видах продукции и доли их рынков

В производстве синтетического аммиака основными конкурентами являются следующие предприятия (в скобках представлены доли рынка, занимаемые каждым предприятием): ОАО “Азот” г.Березники (10%), ОАО “Азот” г.Кемерово (4%), “Салаватнефтеоргсинтез” г. Салават (5%), ОАО “Азот” г.Череповец (3%), ОАО “Азот” г. Невинномыск (14%), ОАО “Азот” г. Новомосковск (16%), ОАО “Минудобрения” г. Россошь (10%), ОАО “Куйбышевазот” г.Тольятти (15%), ОАО “Минудобрения” г. Воскресенск (2%), ОАО “Акрон” г. Новгород (12%).ОАО КЧХК занимает 9 % рынка синтетического аммиака.



Рисунок 1 - Основные производители аммиака

В соответствии с приведенным рисунком 1 рынок аммиака разделен приблизительно на равные части. Выделяются несколько крупных: “Азот” г. Новомосковск (16%), ОАО “Куйбышевазот” г.Тольятти (15%), ОАО “Азот” г. Невинномыск (14%), ОАО “Акрон” г. Новгород (12%).

В производстве минеральных удобрений основными конкурентами комбината являются следующие предприятия: Холдинг “Акрон” г.Новгород (13,3%), ОАО “Минудобрения” г.Россошь (11,6 %), ОАО НАК “Азот” г. Новомосковск (7,8%), ОАО “Аммофос” г.Череповец (7,3%), ОАО “Куйбышевазот”, г.Тольятти (4,7%), ОАО “Азот” г.Череповец (4,6 %), остальные предприятия с небольшими объемами- (33,1%). На рисунке 2 представлены основные производители минеральных удобрений и доли их рынков.

На основании представленных данных (рисунок 2), ОАО КЧХК является лидером в производстве и продаже минеральных удобрений в стране в 2005 г. Наибольшую опасность со стороны конкурентов представляют : новгородский “Акрон”, россошанские “Минудобрения” и новомосковский “Азот”.



Рисунок 2 - Основные производители минеральных удобрений

В целом же по России за 12 месяцев 2005 года было произведено 5 850 тыс.тонн азотных удобрений. Это составило 104,52 % к январю-декабрю 2006 года. Практически все ведущие продуценты минеральных удобрений увеличили их выпуск по всем показателям. Наибольший рост объемов выпуска был зафиксирован на “Кирово-Чепецком химкомбинате” и на Новосковском “Азоте”. Так Кирово-Чепецкое предприятие в декабре 2006г. произвело 43,8 тыс. тонн азотных удобрений, что на 19,35 % больше чем в ноябре 2006 г. и на 16, 18 % - чем в декабре 2005 года. За 12 месяцев 2006 года химкомбинат выпустил 471, 8 тыс. тонн этой продукции, что составило 106,86% к аналогичному периоду 2005 года. Новомосковский “Азот” за период с января по декабрь 2006 г. произвел 526,7 тыс. тонн азотных удобрений, из которых в декабре - 42,8 тыс. тонн. Объемы выпуска этой продукции на предприятии выросли на 2,64 % по сравнению с ноябрем 2006 г., на 11,46% - по сравнению с декабрем 2005 года и на 18, 15 % - по сравнению с 12-ю месяцами 2005 года.

Объем выпуска фосфоросодержащих удобрений по России за 12 месяцев 2006 г. составил 2 389,7 тыс. тонн, что больше чем за аналогичный период 2001 года на 112, 42 %. Такая картина наблюдалась в связи с увеличением выпуска этой продукции по всем показателям на многих ведущих продуцентах фосфатов. Так череповецкий “Аммофос” за период с января по декабрь 2006 г. произвел 759, 6 тыс. тонн фосфоросодержащих удобрений, из которых 71,7 тыс. тонн - в декабре. Рост составил 12,56 % к ноябрю 2006 года, 9,47 % к декабрю 2005 года и 7,14 % - к 12-ти месяцам 2005 года. Россошанские “Минудобрения” в декабре 2006 г. увеличили выпуск фосфатов на 30,93 % по сравнению с ноябрем 2006 года, на 38, 04 % - по сравнению с декабрем 2005 года и на 18, 69 % - по сравнению с январем-декабрем 2005 года. Всего же на предприятии за 12 месяцев 2006 года было произведено 118, 1 тыс. тонн этой продукции, из которых в декабре 2006 г. - 12,7 тыс. тонн.

И, наконец, “Кирово-Чепецкий химический комбинат” выпустил в декабре 2006г. 10 тыс. тонн фосфатных удобрений, что на 35, 14 % больше чем в ноябре 2006 г. и на 58, 73 % чем в декабре 2005 года. За январь-декабрь 2006 года на предприятии было произведено 111 тыс. тонн фосфатных удобрений, что составило 109, 79 % к аналогичному периоду 2005 года.

Основными производителями и соответственно поставщиками фторопластов в виде порошков, гранул и суспензий на российский рынок являются: ОАО “Галоген” г.Пермь (30 % занимаемой доли рынка) и ОАО «КЧХК» (70 %).

Среди наиболее крупных и более-менее стабильно работающих предприятий-переработчиков фторопластов и соответственно изделий из них являются следующие: ОАО «КЧХК» (51 %), ОАО “Галоген” г.Пермь (28 %), ОАО “Уралхимпласт” г. Нижний Тагил (8%), ОАО “Химпласт” г. Новосибирск (2,5%), ООО НПФ “Пилот” г.Санкт-Петербург (5,5%), прочие предприятия (5 %).

На рисунке 3 представлены крупные производители изделий из фторопластов и занимаемые ими доли рынка. Приведенные выше цифры говорят о том, что в наиболее предпочтительном положении находятся ОАО «КЧХК» и ОАО “Галоген” г.Пермь, имеющие свою собственную сырьевую базу и вследствие этого возможность влиять на себестоимость и соответственно на конечную цену изделий из фторопластов.

Однако, возможности большинства предприятий - производителей изделий из фторопластов в устойчивом, с учетом потребностей рынка, производстве и формировании стабильной отпускной цены часто ограничены отсутствием нужных объемов потребляемого сырья, то есть порошков и гранул из Ф-4. Это отчасти касается и химкомбината, в частности цеха 200. Формируемый портфель заказов на изделия из фторопластов часто не подкреплен необходимым количеством порошка Ф-4. Так при потребности в 60-65 тн порошка цеху 200 выделяется 30-35 тн, что явно не достаточно для полной и более рентабельной загрузки производственных мощностей цеха 200. Это в свою очередь ведет к ослаблению позиций ОАО «КЧХК» и снижению его конкурентной способности на рынке изделий из фторопластов и соответственно укреплению позиции конкурентов, в том числе и зарубежных.



Рисунок 3 - Производители изделий из фторопластов

1.7. Филиалы предприятия

ОАО «КЧХК» имеет следующие филиалы:

Пашийский карьер, пос. Пашия Горнозаводского района Пермской области;

подсобное хозяйство «Селезеневское», с. Селезениха Кирово-Чепецкого района Кировской области;

база отдыха «Искра», ст. Благовещенская Прибрежная зона Анапского района Краснодарского края;

«Санаторий-профилакторий», п. Перекоп, Чепецкого сельского округа Кирово-Чепецкого района Кировской области.

1.8. Тип производства, связи с другими предприятиями

В течение последних десяти лет на западе произошли значитель­ные изменения в типах производства, что нашло свое отражение в экономической литературе. Эти изменения происходят под воздействием конкуренции как внутренней, так и внешней. Они влияют на производительность и рентабельность предприятий. Поэтому при анализе результатов деятельности предприятий необходимо прида­вать им большое значение.

В настоящее время различаются два типа производства: произ­водство массовыми партиями и производство по заказу.

Производство массовыми партиями составляло и составляет на ОАО «Кирово-Чепецкий химический комбинат имени Б.П.Константинова» основной тип производства. В ситуации, когда основной формой конкурентной борьбы является цено­вая, приоритет дается экономике с массовым производством (боль­шими партиями), а также процессу стандартизации продукции (ког­да клиент ограничивается относительно небольшим выбором) и стан­дартизации операций, последствия от которой выступают в виде разделения задач и возможностей прибегнуть к квалифицированной рабочей силе, узко специализированной и незначительно связанной с самим процессом производства. Производство массовыми сериями есть производство максимально большими партиями, где изменение орудий труда сведено до минимума, для того чтобы сократить до минимума издержки при выпуске большого количества продукции.

Так же на ОАО КЧХК применяются производства следующих типов (от наиболее часто встречающихся до наиболее редких):

* массовое производство;
* производство малыми сериями;
* производство уникального продукта в течение продолжитель­ного времени (типовой процесс).

Продукция ОАО «КЧХК» ориентирована на крупные, стратегически важные отрасли промышленности: нефтехимическую, металлургическую, фармацевтическую промышленности, машиностроение, сельское хозяйство.

ОАО «КЧХК» - одно из крупнейших предприятий химического комплекса России и СНГ, выпускающее более 80 видов стратегически важной для страны продукции. Основными видами продукции являются:

* Фторопласты различных марок поставляются в виде порошков и гранул. Высокая химическая стойкость и термостабильность, отличные диэлектрические свойства делают фторопласты незаменимыми материалами практически во всех отраслях промышленности для изготовления различных деталей машин и приборов, уплотнительных материалов, пленок, оболочек кабелей и проводов.
* Суспензии фторопластовые - это взвесь тонкодисперсных фторопластов в жидкой среде, при помощи которых получают тонкие фторопластовые покрытия изделий, используют для пропитки и как добавки к смазках и печатным краскам.
* Изделия из фторопластов - используются для изготовления деталей электротехнического, антикоррозионного, антифрикционного назначения, химически стойких уплотнительных элементов конструкций в машиностроении, приборостроении, химической, радиотехнической промышленности. Материал обладает высокими антифрикционными свойствами.
* Фторкаучуки различных марок применяются для изготовления сальников, уплотнительных колец, прокладок, шлангов и других деталей, работающих в экстремальных условиях.
* Хладоны различных видов - галоидозамещенные углеводороды - основное сырье в производстве фторопластов и фторкаучуков. Хладоны применяют в холодильной технике , в кондиционерах и холодильниках, для химчистки и просветления оптики, как эффективное средство пожаротушения, как нетоксичный пожаробезопасный растворитель, в качестве проппелента в аэрозольных упаковках.
* Мономеры различных марок - исходное сырье для получения фторполимеров, фторкаучуков, термостабильных смазок и жидкостей, фторорганических соединений.
* Фторированные жидкости, масла и смазки - разделительные жидкости при работе с агрессивными средами, отличный диэлектрик.
* Неорганические кислоты (кислоты соляная, фтористоводородная, азотная) используются в химической, нефтедобывающей, медицинской промышленности.
* Газы (кислород, азот, ацетилен) применяются для газопламенной обработки металлов, в криогенной технике.
* Неорганические соединения (кальций хлористый жидкий - в фармокопейной промышленности, в нефтедобывающей промышленности для промывки трубопроводов, кальций хлористый твердый- в нефтехимической промышленности, кальций фтористый синтетический - наполнитель для термостойких и износостойких резин, каустическая сода , цинк хлористый - при оцинковании, антисептик при пропитки шпал, аммиак - используется как хладоагент, для создания защитных атмосфер, сырье для производства азотной кислоты).
* Минеральные удобрения - селитра аммиачная (азот:34,4%), нитроаммофосфат(азот:фосфор=23%:21%), азопреципитат (азот:фосфор=26%:13%), азотофосфат (азот:фосфор=33%:3%).

Продукция предприятия разнообразна и используется в различных отраслях промышленности: машиностроение, металлургия, сельское хозяйство, нефтехимическая промышленность.

На ОАО «КЧХК» в последние 2-3 года наблюдается увеличение объемов производства стратегически важной для страны продукции (изделий из фторопластов, минеральных удобрений, каустической соды, хладонов, мономеров). В связи с увеличением платежеспособного спроса на данные виды продукции соответственно увеличилась и загрузка производственных мощностей предприятия. В 2006 г. средняя загрузка производственных мощностей на ОАО «КЧХК» достигла 84,45% против 69,78% в 2005 году и 65,95% - в 2004 г.

В таблице 1 приведены объемы выпуска и загрузка производственных мощностей трех наиболее крупных и стратегически важных видов продукции ОАО КЧХК.

Таблица 1 – Выпуск основных видов продукции и загрузка производственных мощностей

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Проектные мощности,  Тн/год | Загрузка производственных мощностей по годам, % | | | Выпуск продукции по годам, тн | | |
|  |  | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Изделия из фторопластов | 1270,8 | 48 | 39,2 | 40,9 | 610 | 499 | 520 |
| Минеральные удобрения | 1710000 | 78,9 | 81,8 | 90 | 1350000 | 1400000 | 1539000 |
| Каустическая сода | 62353 | 65,4 | 69,5 | 85 | 48000 | 51000 | 53000 |

Анализируя объемы выпуска продукции и соответственно загрузку мощностей ОАО «КЧХК» за последние 3 года отчетливо видна тенденция увеличения загрузки производственных мощностей основных видов продукции предприятия. Прежде всего, это связано с улучшающейся экономической и промышленной ситуацией в стране, в следствие чего крепнет и возрастает платежеспособный спрос в стране на продукцию комбината.

Мощности ОАО «КЧХК» по производству изделий из фторопластов загружены лишь на 40,9% в 2006 г. (520 тн/год), хотя при существующем спросе на рынке ОАО «КЧХК» могло бы реализовывать в 2 раза больше. Причина всему этому кроется в следующем. Возможность ОАО «КЧХК» в устойчивом, с учетом потребностей рынка, производстве и формировании стабильной отпускной цены часто ограничены отсутствием нужных объемов потребляемого сырья, то есть порошков и гранул (большинство объемов порошка и гранул идет на экспорт в виде сырья). Это в свою очередь ведет к ослаблению позиций комбината на внутреннем рынке и снижению его конкурентной позиции на рынке изделий из фторопластов и соответственно укреплению позиций конкурентов предприятия.

Противоположная ситуация сложилась с использованием мощностей производства минеральных удобрений. Средняя степень загрузки достигала 90% в 2006 г. Тенденция роста сохраняется и сегодня. Особенно сильный спрос на удобрения наблюдается с конца февраля до конца апреля, что связано, прежде всего, с подготовкой почвы под посадку сельскохозяйственных культур. В этот период мощности предприятия загружены вплоть до 110-120%.

Загрузка мощностей производства каустической соды также характеризуется заметным ростом: с 65,4% в 2004 г. до 85% в 2006 г. Росту объемов производства каустической соды способствовало увеличение производства непосредственно продуктов хлорной отрасли (винилхлорид, гипохлорит кальция, хлорная известь и т.д.)

1.9. Потребители продукции комбината

Рынок поставок продукции ОАО «КЧХК» смещается в сторону наиболее благополучных в финансовом отношении регионов России и стран СНГ с устойчивом платежеспособным спросом.

Наш комбинат связывают деловые партнерские отношения почти со всеми крупнейшими предприятиями РФ, многими предприятиями СНГ, отдельными предприятиями стран Балтии и более чем с 20 странами дальнего зарубежья.

Распределение объема реализации по географическим сегментам приведено в таблице 2

Таблица 2 – Распределение объема реализации по географическим сегментам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 |
| Реализация продукции, работ, услуг, млн. руб. в том числе:   * в Российской Федерации * за пределы РФ | 3 244,8  1 505,6  1 749,2 | 4 650,7  1 974,5  2 676,2 | 4714,1  2094,2  2619,9 |

Особенно впечатляет география поставок продукции на внутреннем рынке. Нашими покупателями являются около 10 000 предприятий и фирм различных форм собственности от Чукотки, Сахалина и Камчатки на востоке до Республики Беларусь и Калининградской области на западе, от Мурманской области на севере и до самых дальних регионов Средней Азии на юге.

На сегодняшний день нет ни одной отрасли промышленности нашей страны, где бы не использовались те или иные виды выпускаемой комбинатом продукции.

Среди потребителей продукции и услуг комбинатом наибольшее предпочтение отдается предприятиям и фирмам, имеющим солидный авторитет на рынке, устойчивые межрегиональные связи, имя и авторитет на внешнем рынке, имидж порядочного партнера или зарекомендовавшего себя комиссионера.

Потребители продукции комбината расположены по всей стране. Ниже приведен перечень крупных потребителей некоторых видов продукции комбината.

Минеральные удобрения отгружаются в: Красноярский край (ОАО “Молибден”, “Разрез Черногорский”, ”Красноярская контора Норильскснаба” и т.д); Владимирскую область (ОАО “Лакинскагрохимсервис”, ОАО“Владимирсельхозхимия”, ТОО “Ковровское”, колхоз “Санниковский”, ОАО “Владимирглавснаб”, колхоз имени Ленина, ООО “Мидас” и т.д.); Ярославскую область (ЗАО “Агрохимия”, ООО “Дюран”, “Ярославльсельхозхимия”); Чувашию (ОАО “Бройлер”, Департамент сельского хозяйства и продовольствия Чувашии); Удмуртию (Департамент сельского хозяйства и продовольствия Удмуртии, ЗАО ТД “Вавожагроснаб”, ООО “Профит-центр”); Татарстан (Департамент сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, Агрохимсервис Кукморского района, ОАО “ICL КПО”).

Фторопласт Ф-4 потребляют: ОАО “Уфахимпром”; ООО “Алмаз” г.Кирово-Чепецк; ООО “Приборлаб”; ОАО “Химпласт” г.Новосибирск; ОАО “Уралхимпласт” г.Нижний Тагил; ОАО “Интерхимпром” г.Санкт-Петербург; ОАО “Полихим”.

Кислоту фтористоводородную 40% используют: ОАО “Дьяковский хрусталь”; ОАО “Чепецкий механический завод ” г.Глазов.

Кальций хлористый жидкий потребляют: Бгульминская база “Татнефтеснаб”; ОАО “Химзавод им.Карпова” г. Менделеевск; ОАО “Сургутская база ПТО и КО № 1”; ТПП Когалымнефтегаз; ОАО “Капролактам” г.Дзержинск.

Кальций хлористый твердый используют: ООО “База МТО” г.Усинск; УПТК “Управтодор” г.Киров; УПТО ОАО “Нижневартовскнефтегаз”.

Соляную кислоту используют: ООО “Химпродукция” г.Екатеринбург; Завод “Белкозин” г.Луга; ОАО “Когалымнефтегаз”; ОАО “Сургутская база”.

Следует отметить, что по экспорту своей продукции ОАО КЧХК занимает первое место среди предприятий кировской области.

Поставки за рубеж продукции химкомбината также имели тенденции к увеличению. На внешнем рынке в течение 2006 г. наблюдался подъем спроса на аммиачную селитру и аммиак. Это произошло по причине закрытия в Скандинавии и Прибалтике ряда заводов по производству аммиака. По-прежнему, стабилен экспорт сложных минеральных удобрений, в том числе новых видов продукции - азотофосфата, азопреципитата.

В течение 2005-2006 г.г. существовали проблемы со сбытом карбоната стронция. Но в результате реконструкции печей получен продукт более высокого качества, который стал пользоваться высоким спросом за рубежом (Англия, Франция, Норвегия). Образцы продукта, предоставленные японцам, получили их одобрительную оценку, поэтому перспективы сбыта карбоната стронция высоки.

Продукция завода полимеров была экспортирована в 2003 г. на 40 млн. долларов, в 2006 г. на 48 млн. долларов. Спрос на фторполимерную продукцию на внешнем рынке в целом остается устойчиво высоким. Увеличился экспорт каустической соды. При высоком качестве этого продукта отсутствие ценовой политики в 2005-2006 г.г. приводило к тому, что от него избавлялись по демпинговой цене. В течение 2006 г. ситуация изменилась коренным образом.

По заводу полимеров в основном экспортируется следующая продукция:

# Фторопласт-4, марок: НМ, ПН, ПН90, Т, Ан, ТГ, ПН20, ПН40;

# Изделия из фторопласта 4 и 4Д;

* Фторопласт-4Д, марок: Ш, Л, Э, Т, МБ;
* Фторкаучуки, марок: СКФ-26, СКФ-32;
* Хладон 218;
* Каустик;
* Элегаз.

География поставок данной продукции на внешний рынок имеет следующий вид: Италия, Нидерланды, Германия, Китай, Украина, США, Эстония, Франция, Япония, Венгрия и пр.

Спрос на продукцию ОАО «КЧХК» умеренно растет, так как за последние годы в России наблюдается промышленный подъем. На экспортную продукцию наблюдается незначительное снижение спроса т.к. на некоторые виды удобрений установлены квоты на ввоз, невыгодное географическое положение ОАО КЧХК значительно удорожает продукцию.

За последние 3 года был восстановлен после пожара и пущен в эксплуатацию завод в Германии по выпуску фторопластов, сейчас данное предприятие работает на полную мощность.

В 90-х годах в Китае заработал завод по выпуску фторопластов, это стало возможным за счет того, что китайской стороной была приобретена технология получения фторопластов, причем качество продукта довольно высоко, а цена за счет дешевой рабочей силы низкая.

2. Основные технико-экономические показатели

Из современной истории предприятия необходимо отметить тот факт, что последнее десятилетие для ОАО «КЧХК», как и для многих других предприятий российской промышленности, было тяжелым. Приватизация, зачастую губительная политика руководства предприятия не прошли бесследно. В мае 2005 года на посту генерального директора ОАО «КЧХК» Дрождина Б.И. меняет Стародубцев В.С. В это время 9,6% голосующих акций комбината принадлежат московской компании ООО «Инвестиционно-финансовая компания Интерхиминвест», 20 % акций у ЗАО «Агрохимпромхолдинг», 51,8% у государственных органов. В.С. Стародубцев добился на комбинате некоторых результатов (строгое бюджетирование и экономия ресурсов), но не сумел сплотить акционеров; в июне 2002 года на посту генерального его меняет Захаров В.Ю. в это время 9,6% голосующих акций комбината переходят от московской компании ООО «Интерхимпром» (дочерняя компания ООО «Инвестиционно-финансовая компания Интерхиминвест») к 20% акций ЗАО «Агрохимическая корпорация «Азот» (дочерняя компания ЗАО «Агрохимпромхолдинг»), 51,8% акций у государственных органов. Также следует заметить, что ЗАО «Агрохимическая корпорация «Азот» является 100% дочкой ОАО «Газпром».

Уставный капитал общества составляет 1 314 600 рублей; он разделен на 985 950 обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая и на 328 650 привилегированных акций типа А номинальной стоимостью 1 рубль каждая. Распределение акций указано в таблице 3.

Таблица 3 – Акционеры общества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Акционеры | Количество акций на 2005 год,  % | |
| от уставного капитала | от голосующих акций |
| Государственные органы | 38,85 | 51,80 |
| в т.ч. держатели свыше 5% акций:  министерство имущественных отношений Российской Федерации  департамент государственной собственности Кировской области | 19,00  19,00 | 25,33  25,33 |
| Юридические лица | 35,15 | 36,28 |
| в т.ч. держатели свыше 5% акций:  ЗАО «Агрохимпромхолдинг»  ООО «Инвестиционно-финансовая компания «Интерхиминвест»  ООО «Приборлаб» | 17,97  7,18  5,70 | 19,99  9,58  2,18 |
| Физические лица | 26,00 | 11,90 |
| в т.ч. трудовой коллектив  из них: администрация | 13,78  0,81 | 6,78  1,06 |
| ВСЕГО: | 100,00 | 100,00 |
| в т.ч. акционеры – иностранные инвесторы | 0,15 | 0,06 |
| Акционеры | Количество акций на 2006 год,  % | |
| от уставного капитала | от голосующих акций |
| Государственные органы | 38,85 | 51,80 |
| в т.ч. держатели свыше 5% акций:  министерство имущественных отношений Российской Федерации  департамент государственной собственности Кировской области | 19,00  19,00 | 25,33  25,33 |
| Юридические лица | 35,35 | 36,49 |
| в т.ч. держатели свыше 5% акций:  ЗАО «Агрохимическая корпорация «Азот»  ООО «Приборлаб» | 25,15  5,01 | 29,58  2,91 |
| Физические лица |  |  |
| в т.ч. трудовой коллектив  Из них: администрация | 13,29  1,03 | 6,35  1,43 |
| ВСЕГО: |  |  |
| в т.ч. акционеры – иностранные инвесторы | 0,16 | 0,06 |

Основные технико-экономические показатели работы ОАО «КЧХК» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. |
| Объем товарной продукции в действующих ценах, млн. руб. | 1656,1 | 2916,9 | 4368,9 | 4516,4 |
| Удельный вес продукции, отгруженной на экспорт, % | 52,8 | 59,0 | 60,3 | 59,4 |
| Рентабельность (в % к товарной продукции) | 6,5 | 9,8 | 17,6 | 13,7 |
| Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп. | 93,5 | 90,2 | 82,4 | 86,3 |
| Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб. | 1866,1 | 3244,8 | 4650,7 | 4714,1 |
| Рентабельность реализованной продукции (в % к выручке от реализации товарной продукции ) | 11,0 | 10,8 | 15,7 | 14,3 |
| Балансовая прибыль, млн. руб. | 153,1 | 162,1 | 396,2 | 121,5 |
| Капитальные затраты, млн. руб. | 107,2 | 294,0 | 398,0 | 310,8 |
| Амортизационные отчисления, млн. руб. | 153,1 | 178,7 | 205,8 | 228,3 |
| Износ основных фондов, % | 62,2 | 60,7 | 61,1 | 62,5 |
| Среднесписочная численность персонала, чел.  в то числе:   * Промышленность * Рабочие * ИТР * Непромышленная группа | 14 541  12 414  10 044  2 370  2 127 | 15 331  13 221  10 732  2 489  2 110 | 14 872  13 379  10 837  2 542  1 493 | 14 834  13 432  10 815  2 617  1 402 |
| Фонд заработной платы, млн. руб. | 187,3 | 256,6 | 358,9 | 504,8 |
| Среднемесячная зарплата, руб. | 1 064 | 1 374 | 1 983 | 2 775 |

Распределение объема реализации по операционным сегментам приведено в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение объема реализации по операционным сегментам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004г. | | 2005г. | | 2006г. | |
| млн. руб. | % | млн. руб. | % | млн. руб. | % |
| Промышленная деятельность  в том числе:   * минеральные удобрения * фторполимеры, хладоны * медицинская техника * услуги промышленного характера | 3 074,6  1 478,1  1 497,5  5,6  93,4 | 94.8  45,5  46,2  0,2  2,9 | 4 495,2  2 485,7  1 794,0  3,8  211,7 | 96,7  53,4  38,6  0,1  4,6 | 4570,0  2742,7  1680,1  2,3  144,9 | 96,9  58,2  35,6  0,1  3,0 |
| Торговля и общепит | 109,8 | 3,4 | 83,6 | 1,8 | 87,9 | 1,9 |
| Сельское хозяйство | 5,4 | 0,1 | 7,1 | 0,1 | 3,6 | 0,1 |
| Прочие | 55,0 | 1,7 | 64,8 | 1,4 | 52,6 | 1,1 |
| Итого | 3 244,8 | 100 | 4 650,7 | 100 | 4714,1 | 100 |

2.1. Стратегия маркетинга и маркетинговая среда предприятия

На ОАО «КЧХК» применяются два вида стратегии маркетинга: стратегия маркетинга, направленная на потребителя и стратегия, направленная на продукт, изделие, услугу. Наибольшее предпочтение отдается первой стратегии, однако последнюю исключить не представляется возможным, т.к. помимо производства продукции, пользующейся спросом на рынке, образуются побочные продукты, на которые и направлена продуктовая маркетинговая стратегия.

Маркетинговая стратегия включает в себя определение маркетинговых целей и задач, способов реализации продукции, форм расчетов между предприятием и потребителями, цены на продукцию.

Маркетинговые цели предприятия включают в себя:

* ориентацию и приспособление комбината к требованиям рынка;
* удовлетворение требований покупателей;
* обеспечение роста продаж за счет достижения конкурентного преимущества;
* снижение затрат на разработку и производство новой продукции за счет рационального использования потенциала предприятия;
* выявление существующих и потенциальных конкурентных преимуществ (недостатков) продукции предприятия, формулирование продуктовой маркетинговой стратегии и тактики предприятия;
* исключение возможности заключения контрактов на невыгодных для комбината условиях.

Достижение маркетинговых целей обеспечивается выполнением следующих задач:

* организация и ведение маркетинговой информационной системы предприятия;
* проведение маркетинговых исследований, включая выделение и изучение перспективных рынков сбыта, динамики и специфики спроса на продукцию, действий конкурентов, а также исследование возможностей и экономического состояния комбината - разработка прогнозов и текущих планов маркетинга по каждому виду продукции;
* участие в работе по созданию новой и совершенствованию выпускаемой продукции с учетом результатом маркетинговых исследований;
* разработка рекомендаций по совершенствованию системы товародвижения;
* организация работ по рекламе и стимулированию сбыта;
* организация и проведение маркетингового контроля на комбинате;
* заключение максимально выгодных контрактов для комбината.

2.2. Способы реализации продукции предприятия

ОАО «КЧХК» сбывает продукцию напрямую потребителю и через посредников и комиссионеров. На рисунке 4, представлены две формы реализации продукции химкомбината.

I.

Потребитель

Производитель

II.

Посредник

Потребитель

Произво-дитель

Рисунок 4 - Формы реализации продукции

2.3 Установление цен на продукцию предприятия и формы расчетов

На ОАО «КЧХК», прежде чем устанавливается цена на продукцию, предварительно решается вопрос относительно позиционирования предприятия на рынке, т.е. что данная цена должна обеспечить: выживаемость предприятия в условиях жесткой конкуренции, максимизацию текущей прибыли или завоевание лидерства по показателям доли рынка, либо завоевание лидерства по показателям качества продукции и т.д. После определения задач ценообразования происходит анализ цен конкурентов, так как хотя максимальная цена может определяться спросом, а минимальная - издержками, на установление предприятием среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции.

На ОАО «КЧХК» процесс установления цены довольно прост. Планово-экономический отдел представляет данные отделу маркетинга об уровне себестоимости на какой-либо продукт. Отдел маркетинга, проанализировав цены конкурентов и цены товаров-заменителей, уникальные достоинства продукта и существующую рыночную ситуацию, а также принимая во внимание занимаемую химкомбинатом долю рынка по конкретному виду продукции, прибавляя 20-25 % прибыли, устанавливает денежную цену продукции.

На рисунке 5 показан процесс установления отпускной цены на ОАО «КЧХК».

себестоимость анализ цен конкурентов , 20-25 % окончательная

уникальные достоинства прибыль цена

продукции, рыночная

ситуация

Рисунок 5 - Процесс установления цены

В последние 2 года руководство химкомбината приняло решение о переходе к 100 % денежным формам расчетов с потребителями продукции. За это время денежная составляющая в расчетах между комбинатом и потребителями продукции возросла с 65 % в 2005 году до 72 % в 2006 г. В эту форму расчетов включены аккредитивная и вексельная (векселя Сбербанка РФ) формы расчетов. Наряду с денежной формой расчетов 28-35 % занимают зачетные и бартерные схемы.

Будучи изменчивой, налагающей ограничения и полной неопределенности, маркетинговая среда глубоко затрагивает жизнь организации. Происходящие в этой среде изменения нельзя назвать ни медленными, ни предсказуемыми. Она способна преподнести крупные неожиданности и тяжелые удары, так что организация должна внимательно следить за всеми изменениями среды, используя для этого и маркетинговые исследования, и имеющиеся в ее распоряжении возможности сбора внешней текущей маркетинговой информации.

Маркетинговая среда слагается из макросреды и микросреды.

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию потребителей, т.е. поставщиками, посредниками, потребителями, конкурентами.

1. Анализ влияния факторов внешней среды

Наличие экспортных контрактов фактически определяет благосостояние предприятия в настоящее время и возможность его дальнейшего развития.

Внешняя среда, оказывающая через возможность через возможность заключения экспортных контрактов доминирующее влияние на экономическое и финансовое состояние ОАО «КЧХК», является в высшей степени изменчивой, слабо предсказуемой, отличающейся высоким уровнем конкурентоспособности.

К числу основных факторов макросреды, активно влияющих на состояние ОАО «КЧХК» были отнесены:

* Состояние российской экономики. В отношении нашего предприятия снижение роли государства, как планового органа, полностью обеспечивающего предприятие объемами работ, ресурсами всех видов и потребляющим всю его практически монопродуктовой товарной политикой, ориентированной на госзаказ, привело к особенно негативным последствиям.
* Политические факторы и международные события. Ослабление политического влияния России на международной арене привело к значительному сокращению её присутствия на международном рынке химической продукции.

С точки зрения влияние на наше предприятие микросреды были выявлены следующие основные факторы:

* Потребители. С переходом к рыночной экономике влияние этого фактора на все российские предприятия, в том числе и на ОАО «КЧХК», резко возросло. Более того, именно для нашего предприятия появление «нового игрока» в лице потребителя стало одним из наиболее существенных моментов, определяющих стратегию его выживания и развития. Это связано с тем, что, основной продукцией является для которой отношения с потребителем носят достаточно специфический характер. Сейчас, в условиях достаточного резкого снижения госзаказа, предприятие вынуждено «повернуться лицом» к «обычным» потребителям, обнаружив при этом недостаточное знание потребительского рынка по выпускаемой продукции ГП и ТНП с одной стороны, и, сталкиваясь с тенденцией его быстрого изменения, с другой. Ярким применением изменения потребности рынка может служить ситуация с искусственными клапанами сердца.
* Конкуренты. Практически во всех сферах деятельности нашего предприятия нам приходится сталкиваться с конкуренцией иностранных фирм. Все это требует от предприятия постоянного внимания к требованиям рынка, быстрой реакции на изменения, постоянной работы над изменением качеством продукции при одновременном контроле за ценой изделия.
* Поставщики. Данный фактор стал достаточно сильно влиять на товарную политику предприятия в последнее время в связи с ростом монополизации производства некоторых видов продукции, особенно производства серной кислоты.

Анализ внешней среды ОАО «КЧХК» указывает на достаточно резкое возрастание её нестабильности и неопределенности, повышения уровня её конкуренции как в области химической продукции, так и в области товаров нехимического назначения. Анализ внешней среды ОАО «КЧХК» оценивается по следующим товарным направлениям:

Гражданская продукция

Товары народного потребления

Типы конкурентного окружения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Уровни турбулентности среды | | | |
| Стабильный | Реагирующий | Ожидающий | Инициативный |
| Структура рынка | Монополия | Олигополия | Олигополия | Конкуренция |
| Давление покупателей | Нет | Слабое увели-чивающийся | Слабое замед-ляющийся | Очень сильное |
| Темпы роста | Медленный стабильный | Увеличивающийся стабильный | Замедляющийся колеблющийся | Быстрый коле-блющийся |
| Стадии жизненного цикла отрасли | Зрелость | Ранний рост | Поздний рост | Возникновение |
| Рентабельность | Высокая | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Дифференциация товара | Нет | Низкое | Умеренное | Высокое |
| Жизненный цикл товара | Длинные | Длинные | Короткие | Короткие |
| Частота появления новых товаров | Очень низкая | Низкая | Умеренная | Высокая |
| Эффект масштаба | Большой | Большой | Умеренные | Низкий |
| Капиталоинтен-  сивность | Высокая | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Критические факторы успеха | Контроль рынка | Доля рынка и производственные затраты | Подход к покупателю | Предвидение потребностей и возможностей |
| Средний уровень: 2,27 | | | | |

Таблица 6

Типы предпринимательского окружения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Уровни турбулентности среды | | | |
| Стабильный | Реагирующий | Ожидающий | Инициативный |
| Стадия жизнен-ного цикла спроса | Угасание роста или фаза зрелости | Ранний рост | Завершается рост | Возникновение или упадок |
| Темп роста спроса | Медленный | Ускоряющийся | Замедляющийся | Быстрое ускоре-ние или замедление |
| Изменчивость технологии | Медленная | Медленный | Быстрый | Прерывистый |
| Изменчивость структуры рынка | Медленная | Умеренная | Медленная | Прерывистая |
| Вероятность прорывов | Низкая | Низкая | Умеренная | Высокая |
| Социальное давление | Нет | Умеренное | Сильное | Очень сильное |
| Разнообразие технологий | Нет | Низкое | Умеренное | Высокое |
| Потребность в капитале | Низкая | Высокая | Умеренная | Очень высокая |
| Рентабельность | Высокая | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Уровень устаревания технологии | Низкий | Низкий | Высокий | Прерывистый |
| Интенсивность технологий | Низкая | Низкая | Высокая | Высокая |
| Средний уровень: 2,27 | | | | |

Таблица 7

При анализе типов конкурентного и предпринимательского окружения было выявлено, что средние оценки турбулентности конкурентного окружения и турбулентности предпринимательского окружения равны, что соответствует реагирующему уровню турбулентности.

На основании исследования внешней среды предприятия выявлено, что предприятию необходима диверсификация продукции, конкурентное поведение.

Анализ внешней среды ОАО «КЧХК» указывает на возрастание её нестабильности и неопределенности, повышения уровня её конкурентности как в области химической продукции, так и в области товаров нехимического назначения.

4.Постановка целей.

Девиз предприятия: «Своим трудом прославим мы Россию».

Миссия ОАО «КЧХК»: производство качественной продукции, полностью удовлетворяющей разнообразные потребности покупателей как внутри страны, так и за её пределами, обеспечивающее лидирующее положение на рынке.

Долгосрочные цели ОАО «КЧХК» на 5 лет.

1. Среднегодовые темпы роста производства и реализации увеличить на 12% - 15%
2. Экономическая рентабельность активов 10% - 12% находятся в пределах оптимального уровня
3. Доля рынка по производству минеральных удобрений 40%
4. Цель гибкость освоить 3-5 новых товаров.

Краткосрочные цели 1 год

1. Обеспечить ежегодное увеличение объемов товарной продукции не менее чем на 5%;
2. Уменьшить дебиторскую задолженность не менее чем на 70% от имеющейся на начало года;
3. Достичь сокращения по всем видам энергоресурсов на 3%;
4. Достичь сокращения трудоемкости на 6,5%;
5. выполнить обязательства администрации предприятия по обеспеченью социальных льгот и гарантий для работников предприятия, предусмотренных коллективным договором, в том числе и повышению заработной платы не менее чем на 20%;

Внешнеэкономические цели - социальная организация

Внеэкономические цели:

1. Предоставлять работникам предприятия ссуды на строительство жилья.

1. 5% от чистой прибыли использовать для решения социальных вопросов работников предприятия;
2. содержания социальной сферы;
3. оказания благотворительной помощи;
4. укрепления здоровья работников предприятия.

Цель «Гибкость»:

1.Осваивать 1-3 вида новой продукции и год;

2.Расширять рынки сбыта продукции, 80% продукции продавать через крупных оптовых посредников.

5. Конкурентный анализ фирмы.

Рассмотрим потенциал предприятия на основе СВОТ анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны  1.Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов;  2.Высокотехнологичное оборудование и прогрессивность технологий;  3.Восприимчивость к новым разработкам;  4.Хорошая материальная база для НИОКР;  5.Высокопрофессиональные производственные кадры;  6.Своя база профессиональной подготовки;  7.Наличие доходов в твердой валюте. | СИВ  Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов, высокотехнологичное оборудование, высокопрофессиональные кадры, наличие доходов твердой валюте при реструктуризации должно способствовать выходу на рынок с новой повышенного качества продукцией. | СИУ  Несмотря на непростую экономическую ситуацию предприятие должно находить пути развития используя свои возможности и наработанную долю рынка в России и за рубежом. |
| Слабые стороны  1.Предприятие не имеет достаточных инвестиционных возможностей;  2.Отсутствие четких целей и стратегий развития предприятия;  3.Недостаточный уровень маркетинговых исследований;  4. Высокая текучесть кадров;  5.Устаревшая система управления персоналом и стимулирования труда. | СЛВ  Необходимо корректировать управленческую структуру, совершенствовать технологии управления: прогнозирование и планирование. | СЛУ  Необходима выработка четких целей стратегий развития предприятия, основанная на предотвращении угроз и ликвидации слабых сторон предприятия. |

Анализ таблицы СВОТ показывает, что предприятие обладает высоким потенциалом. Возможности предприятия превышают угрозы. Предприятие так же имеет все шансы избавиться от большинства слабых сторон.

Конкурентная среда в каждом виде производства различна. Рассмотрим успешные стратегии основных конкурентов предприятия на примере фторкаучука различных марок применяются для изготовления сальников, уплотнительных колец, прокладок, шлангов и других деталей, работающих в экстремальных условиях Отечественный рынок изделий из фторопластов находится в стадии роста. Потенциальная емкость рынка оценивается 2000-2200 тыс. фторкаучуков в ассортименте.

Спрос имеет несезонный характер.

Цена на фторкаучуки не менялась в течении всего 2006 года, при этом была ниже среднерыночной цены конкурентов в среднем на 4,6%.

Конкуренцию на рынке фторкаучука формируют производители РФ (ОАО “Минудобрения” г.Россошь (12,7 %), ОАО НАК “Азот” г. Новомосковск (6,8%), ОАО “Аммофос” г.Череповец (7,8%), ОАО “Куйбышевазот”, г.Тольятти (4,9%)).

Отраслевой жизненный цикл товара определяется стадией «Зрелость».

6. Портфельный анализ.

Расширенный список возможных будущих направлений деятельности предприятия включает:

1. разработка упаковки и оформления товара

2. хлористого кальция гранулированного

3. новая марка мела с меньшим размером частиц

4. кремнефтористоводородной кислоты,

5. смеси фтористоводородной и соляной кислоты,

6. производства хладонов

7.минеральных удобрений,

8.фторсодержащих продуктов,

9.соляная кислота,

10.фтористоводородной кислоты,

11.азотной кислоты

Названные направления по предварительному экспертному анализу имеют перспективу. В доступный список включим все названные товары.

Оставшееся производство требует таких способностей, навыков и опыта, которые вполне доступно освоить на предприятии ОАО «КЧХК».

В принятый список войдут:

1. хлористого кальция гранулированного

2. производства хладонов

3. производства соляной кислоты,

4. производства азотной кислоты

5. новая марка мела с меньшим размером частиц

6. производства смеси фтористоводородной и соляной кислоты,

7. разработка упаковки и оформления товара

Проводим экспертную оценку принятого списка по следующим критериям:

1. Достижение целей:
   1. Темп роста
   2. Рентабельность активов
   3. Уровень ликвидности
2. Синергетизм
3. Затраты на вход/выход

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Хлористый кальций | хладоны | Соляная кислота | Азотной кислоты | мел | Смесь кислот | упаковка |
| 1.Темпы роста | 7,9 | 4,1 | 6,5 | 7,6 | 6,0 | 8,2 | 7,0 |
| 2.Рентабильность | 7,3 | 6,3 | 4,8 | 7,2 | 6,4 | 5,7 | 8,2 |
| 3.Ликвидность | 7,3 | 6,0 | 5,4 | 6,1 | 6,8 | 6,8 | 8,1 |
| 4.Затраты на вход/выход | 7,6 | 6,9 | 5,9 | 8,2 | 7,8 | 5,2 | 7,7 |
| 5.Синергизм | 7,9 | 7,6 | 7,4 | 7,4 | 8,3 | 8,3 | 7,3 |
| Итого | 38,0 | 30,9 | 30,0 | 36,5 | 35,3 | 34,2 | 38,3 |

Таблица 8

В окончательный список войдут:

1. хлористого кальция гранулированного
2. производства азотной кислоты

3. новая марка мела с меньшим размером частиц

4. производства смеси фтористоводородной и соляной кислоты,

5. разработка упаковки и оформления товара

Выбираем вариант диверсификации:

* 1. Диверсификация на выпуске химической продукции.

Максимальным потенциалом ОАО «КЧХК» обладает в области химической промышленности, минимальным - в области товаров народного потребления. Основным товарным направлением в производстве продукции на предприятии является выпуск фторпластов и минеральных удобрений. Эти виды продукции вносят максимальный вклад в финансовое благосостояние предприятия. Гражданская продукция и товары народного потребления в основном приносят убытки предприятию. Логичным было бы при такой ситуации отказаться от выпуска ГП И ТНП, тем более, в этом случае дополнительно к экономии за счет прямых затрат возможна некоторая экономия за счет накладных расходов (общепроизводственных и общехозяйственных). Однако, в этом случае возникает несколько негативных последствий подобно дифференциации, одним из которых будет необходимость проведения масштабных сокращений работников предприятия. Это связано с тем, что данная продукция является весьма трудоемкой. Вторая проблема связана с тем, что подобного рода дифференциация приведет к значительному снижению рыночной гибкости предприятия и , как следствие, появления значительных рисков в области финансовой устойчивости предприятия. Опасность этого заключается в том, что анализ показывает, что при сохранении существующей ситуации на международном рынке вооружений периодичность получения сколько-нибудь значимых рыночных заказов для нашего предприятия составляет примерно 1 раз в 3-4 года. При всей кажущейся выгодности принятие подобного рода стратегии в качестве базовой для дальнейшего развития ОАО «КЧХК», она привлечет за собой значительные негативные социальные последствия и большой риск ухудшения экономического состояния предприятия.

* 1. Диверсификация выпуска продукции

Под диверсификацией в данном разделе понимается развитие товарного выпуска в сторону продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления.

Основную цель подобного рода диверсификации можно сформулировать как повышение финансовой устойчивости предприятия и высвобождение средств для поддержания конкурентных преимуществ в области выпуска оборонной продукции за счет наращивание выпуска изделий нехимической тематики с максимальной маржинальной прибылью при одновременном снятии с производства наиболее убыточной продукции ТНП и ГП.

Вариант диверсификации.

Новые товары по рентабельности сравнимы с традиционным производством, поэтому финансирование традиционного будет осуществляться в полном объеме, а новое производство финансировать возможно по остаточному принципу.

Вариант портфелей:

1. портфель (максимум новизны):
   * традиционное производство – 70%
   * новое производство – 30 %
2. портфель (оптимальный):
   * традиционное производство – 85%
   * новое производство – 15 %
3. портфель (минимум новизны):
   * традиционное производство – 95%
   * новое производство – 5 %

Проведем оценку портфелей:

Экспертная оценка портфелей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Портфели | Долгосрочна цель ранг 3 | Краткосрочная цель ранг 2 | Цель гибкость ранг 1 |
| 30 – 70 | 3 – 0,7 | 2 – 0,3 | 1 – 0,8 |
| 15 – 85 | 3 – 0,6 | 2 – 0,6 | 2 – 0,5 |
| 05 – 95 | 2 – 0,4 | 2 – 0,9 | 2 – 0,7 |

Таблица 9

30 – 70 = 3 \* 3 \* 0,7 + 2 \* 2 \* 0,3 + 2 \* 1 \* 0,8 = 9,1

15 – 85 = 3 \* 3 \* 0,6 + 2 \* 2 \* 0,6 + 2 \* 2 \* 0,5 = 9,8

05 – 95 = 3 \* 2\* 0,4 + 2 \* 2 \* 0,9 + 2 \* 2 \*0,7 = 8,8

Наилучшим является портфель №2.

Эта стратегия одна из наиболее возможных стратегий с точки зрения реализации стратегического выбора предприятия, когда 15% новая продукция, 85% - традиционная.

1. Стратегия фирмы

Оценим конкурентную позицию предприятия с помощью матрицы БКГ:

Матрица БКГ

|  |  |
| --- | --- |
| Звезды  Хлористый кальций  20% | Кошки  новая марка мела с меньшим размером частиц  15% |
| Коровы  производства смеси фтористоводородной и соляной кислоты  55% | Собаки  кремнефтористоводородная кислота  10% |

Рисунок 6

Вся продукция ОАО «КЧХК» разбита на 3 укрупненные стратегические номенклатурные группы:

* Химическая продукция;
* Гражданская продукция;
* Товары народного потреблении.

Исходя из сегодняшней ситуации на предприятии, основными факторами, определяющими деятельность предприятия являются: международное положение на рынке химической продукции, внутренняя ситуация в стране с точки зрения получения ГОЗ и определения его размеров, а также общая ситуация в российской экономике.

Уровень выпуска необоротной продукции незначителен, основу его составляют товары, находящиеся на стадии зрелости жизненного цикла. Темпы обновления товарного ассортимента низки.

Проведем дифференциацию товара и рассмотрим наиболее значительные по объему и товарному выпуску изделия нехимической тематики:

* Тазы полиэтиленовые. Основными пользователями полиэтиленовых тазов являются все семьи. Емкость рынка тазов составляет 750-800 тыс. шт. в год. Объем реализации в 2006 году увеличился на 26% и составил 69537 шт. В 2006 году цена на полиэтиленовые тазы выросла на 14,7%. Цена основного конкурента ГП «Воткинский завод» выросла на 15%. Спрос устойчивый – имеет в целом постоянный характер в течение года с небольшим спадом в конце 1 – начале 2 квартала. Производством стиральных тазов в России занимается более 30 предприятий. Полиэтиленовые тазы – «дойная корова» предприятия. Приносит основную долю прибыли в общем объеме гражданской продукции и обеспечивает устойчивое состояние предприятия на рынке товаров народного предприятия.
* Одноразовая посуда – значительно превосходит другие аналоги по техническим характеристикам и в использовании. Общая конкурентоспособность невысока. Одноразовая посуда – «трудный ребенок». Прибыли практически не приносит. Низкая коммерческая эффективность.
* Обложки для тетрадей. Потенциальная емкость рынка определяется количеством детей (1 200 000). Объем реализации обложек в 2005 году возрос в 2,5 раза и составил 4 000 000 шт. спрос имеет сезонный характер. Пик – конец августа. Конкурентоспособность – низкая. Обложки для тетрадей – увядающая «дойная корова» в стадии поздней зрелости.
* Пленка парниковая. Основными потребителями являются сельскохозяйственные предприятия – 90% покупателей. Платежеспособность большинства хозяйств низкая. Объем реализации в 2006 году увеличился на 43% и составил 4510000 метров. Спрос имеет сезонный характер пик – май – июль.
* Остальная продукция имеет незначительный объем в получении прибыли предприятием не участвует.

1. Внедрение и реализация стратегии.

На данном этапе решаются две задачи:

* Составление и реализация плана изменений и развития способностей фирмы;
* Преодоление возможного сопротивления изменениям в фирме.

Тип будущего конкурентного окружения ОАО «КЧХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Уровни турбулентности среды | | | |
| Стабильный | Реагирующий | Ожидающий | Инициативный |
| Структура рынка | Монополия | Олигополия | Олигополия | Конкуренция |
| Давление покупа-телей | нет | Слабое увеличи-вающийся | Слабое замедля-ющийся | Очень сильное |
| Темпы роста | Медленный ста-бильный | Увеличивающийся стабильный | Замедляющийся колеблющийся | Быстрый колеб-лющийся |
| Стадии жизненного цикла отрасли | Зрелость | Ранний рост | Поздний рост | Возникновение |
| Рентабельность | Высокая | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Дифференциация товара | нет | Низкое | Умеренное | Высокое |
| Жизненные циклы товаров | Длинные | Длинные | Короткие | Короткие |
| Частота появления новых товаров | Очень нзкая | Низкая | Умеренная | Высокая |
| Эффект масштаба | Большой | Большой | Умеренное | Низкий |
| Капиталоинтенсивность | Высокая | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Критические факторы успеха | Контроль рынка | Доля рынка и производственные затраты | Подход к поку-пателю | Предвидение потребностей и возможностей |
| Средний уровень: 2,64 | | | | |

Таблица 10

Уровень турбулентности – ожидающий.

Тип будущего предпринимательского окружения ОАО «КЧХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Уровни турбулентности среды | | | |
| Стабильный | Реагирующий | Ожидающий | Инициативный |
| Стадия жизненного цикла спроса | Угасание роста или фаза зрелости | Ранний рост | Завершается рост | Возникновение или упадок |
| Темп роста | Медленный | Ускоряющийся | Замедляющийся | Быстрое ускорение или замедление |
| Изменчивость технологии | Медленна | Медленный | Быстрый | Прерывистый |
| Изменчивость структуры рынка | Медленная | Умеренная | Медленная | Прерывистая |
| Вероятность прорывов | Низкая | Низкая | Умеренная | Высокая |
| Социальное давление | Нет | Умеренное | Сильное | Очень сильное |
| Разнообразие технологии | Нет | Низкое | Умеренное | Высокое |
| Потребность в капитале | Низкая | Высокая | Умеренная | Очень высокая |
| Рентабельность | Высокая | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Уровень устаревания технологий | Низкий | Низкий | Высокий | Прерывистый |
| Интенсивность технологий | Низкая | Низкая | Высокая | Высокая |
| Средний уровень: 2,54 | | | | |

Таблица 11

Уровень турбулентности – ожидающий.

По данным таблиц можно сделать вывод, что будущая внутренняя микросреда предприятия достаточно стабильна.

Проведем оценку текущих способностей фирмы:

Тип организационной культуры (конкурентный) ОАО «КЧХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Уровни турбулентности среды | | | |
| Стабильный | Реагирующий | Ожидающий | Инициативный |
| Ценности руководства | «Не раскачивать лодку» | «Бить кулаком в грудь» | «Планировать на предприятии» | «Мечтать о будущем» |
| Фокус поведения | Повторяющиеся операции | На эффективности | На синергетической эффективности | Глобальная эффективность |
| Сигнал, вызыва-ющий реакцию организации на изменение | Кризис | Неудовлетворенные показатели деятельности | Ощущение надвигающихся угроз и возможностей | Продолжитель-ный поиск |
| Реакция на изменение | Отвергается | Принимается | Ускорение | Поиск |
| Источник альтернатив | Случайный | Прошлый опыт | Прошлый опыт и экстраполяция на будущее | Все будущие возможности, включая те, что не связаны с прошлым опытом |
| Отношение к риску | Отвергается | Принятие известной степени риска | Поиск известных рисков | Поиск компро-мисса между риском и прибылью |
| Цели ответа на внешние воздей-ствия | Восстановление статус - кво | Минимизация нарушений организационной эффективности | Улучшение показателей деятельности | Максимальный потенциал деятельности |
| Средний уровень – 2,43 | | | | |

Таблица 12

Тип организационной культуры (конкурентный) ОАО «КЧХК» можно охарактеризовать как реагирующий.

Определим тип предпринимательских способностей ОАО «КЧХК»

Тип предпринимательских способностей ОАО «КЧХК»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Уровни турбулентности среды | | | |
| Стабильный | Реагирующий | Ожидающий | Инициативный |
| Разрешение проблем | При появлении поблеем, метод проб и ошибок | При появлении проблем, диаг-ностика | Хорошо структу-рированная орга-низация, направ-ленная на предсказание | Плохо структури-рованное,творческое |
| Фокус власти | Производство | Производство / маркетинг | Маркетинг / исследования и разработки | Общее управление |
| Система менеджмента | Руководство политике и процедурам | Контроль, бюджеты | Долгосрочное планирование и бюджеты | Стратегическое планирование, совместное руководство, планирование способностей |
| Система управленческой информации | Неформальные прецеденты | Формальная, основанная на прошлом опыте | Потенциальное будущее при сохранении окружения | Глобальный будущий потенциал |
| Наблюдение за средой | Нет | Нет | Экстраполированный прогноз | Анализ трендов, построение эконо-мических, техноло-гических социальных и демографических сценариев |
| Технология управления | Инженерное искусство | Анализ показа-телей, анализ инвестирования капитала | Оперативные исследования, компьютерный анализ сделок | «Что если….»,  анализ приобре-тений, анализ воздействий, множественные сценарии |
| Средний уровень 2,5 | | | | |

Таблица 13

Средняя оценка 2,46, а значит тип способностей (предпринимательский) ОАО «КЧХК» можно охарактеризовать как реагирующий.

Проведем сравнение будущего окружения и текущих способностей.

Сравнение окружения способностей.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид среды | Оценка окружения | Неравенства | Оценка способностей |
| Конкурентная | 2,64 | > | 2,43 |
| Предпринимательская | 2,54 | > | 2,5 |

Таблица 14

Сравнение окружения и способностей показывает, что у предприятия потенциал более низкий, чем окружение. Для своего развития и успешной работы нам стоит развить способности.

Для более сильного развития способностей предприятия в плане реализации выбранной стратегии необходимо предпринять следующие шаги:

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Весь персонал должен знать и понимать цели стоящие перед предприятием и стремиться к достижению их. Нужна мотивация для заинтересованности работников в этом. Поддержание высокого уровня социальной защищенности за счет высокого уровня заработной платы, гарантий занятости и других социальных благ. Также немаловажным фактором является обеспеченность информацией.

Руководство концентрирует свое внимание на какой-то одной проблеме, упуская из виду все другие (возможно, не менее важные) и нередко получая информацию в искаженном виде. Но в то же время, большим плюсом является высокая квалификация руководящих кадров (обязательно высшее образование, а нередко и наличие двух), профессиональная специализация и компетентность. Эта проблема сейчас касается многих крупных предприятий, управление в которых строится на ОСУ во многом не соответствующим требованиям быстроменяющихся условий рынка.

Совершенствовать технологии управления: прогнозирование и планирование, включая стратегическое планирование с делегатированием полномочий, контроля, технического обоснования управления.

Надо перенимать сильнейшие стороны конкурентов.

Заключение

В процессе выполнения курсовой работы проанализировано предприятие ОАО «КЧХК». Как уже говорилось ранее, максимальным потенциалом ОАО «КЧХК» обладает в области производства химической продукции, минимальным - в области производства товаров народного потребления. Исходя из сегодняшней ситуации на предприятии, основными факторами, определяющими деятельность предприятия являются: международное положение на рынке военной техники, внутренняя ситуация в стране с точки зрения возможности получения ситуация в стране с точки зрения возможности получения ГОЗ и определения его размеров, а также общая ситуация в российской экономике.

Сегодняшний потенциал нашего предприятия в целом окажет положительное влияние на большинство ключевых факторов успеха, обладание которыми усиливает конкурентную позицию предприятия в области производства товаров производственно-технического назначения.

Задача предприятия состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности клиентов. Одновременно она является и задачей руководства, менеджмента. Успехи и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента.

Для успешной работы предприятию необходимо осваивать новые области бизнеса, такие как производство новых видов кислот, медицинского оборудования и т.д.

**Список литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление – М: «Экономика» 1989г.
2. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия» (ПИТЕР,1999г.)
3. Виханский, Олег Самуилович. – Стратегическое управление, - М. : Гардарика, 1999. - 292 с.

4. Гончаров, Вадим Владимирович . - Руководство для высшего управленческого персонала : В поисках совершенства управления. - МНИИПУ, 1997. - 768 с.

5. Босс, №9 - 09.09.2000, Климов, Александр. - Внешняя среда и стратегическое управление, с. 58-61

* 1. Газета «Вперед» №1 (268)
  2. Газета «Вперед» №1 (319)

8. Газета «Вперед» №1 (377)

9. Кировский бизнес журнал 2(31)