



ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Итоговая аттестационная работа
РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ
КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
(на примере ЗАО «Кировский молочный комбинат»)



Руководитель: Т.В. Байбакова, к.э.н., доцент

Выполнил слушатель: Р.В. Михеев

Киров 2021

Цель работы – разработка мероприятий по расширению производственных мощностей, как элемента стратегии развития предприятия.

Задачи работы:

1. обобщить теоретические аспекты в области производственной мощности предприятия;
2. предоставить организационно-экономическую характеристику ЗАО «Кировский молочный комбинат» и оценить его финансовое состояние;
3. провести анализ организационной среды ЗАО «Кировский молочный комбинат» и стратегических факторов среды ЗАО «Кировский молочный комбинат»;
4. провести анализ конкурентоспособности ЗАО «Кировский молочный комбинат»;
5. разработать мероприятия по расширению производственных мощностей, как элемента стратегии развития ЗАО «Кировский молочный комбинат».

Объект исследования



ЗАО «Кировский молочный комбинат»

Вятский молочный завод основан в 1933 году и имеет богатую историю

В первое время Кировский городской молочный завод (предприятие изменило свое название в 1934 году, так как город Вятку переименовали в Киров) перерабатывал около 1 тысячи тонн молока в год.

В 1962 году комбинат переехал в современное здание и наладил производство мощностью 75 тонн переработки молока в сутки.



ЗАО «Кировский молочный комбинат»

СОБСТВЕННЫЕ АГРОФИРМЫ

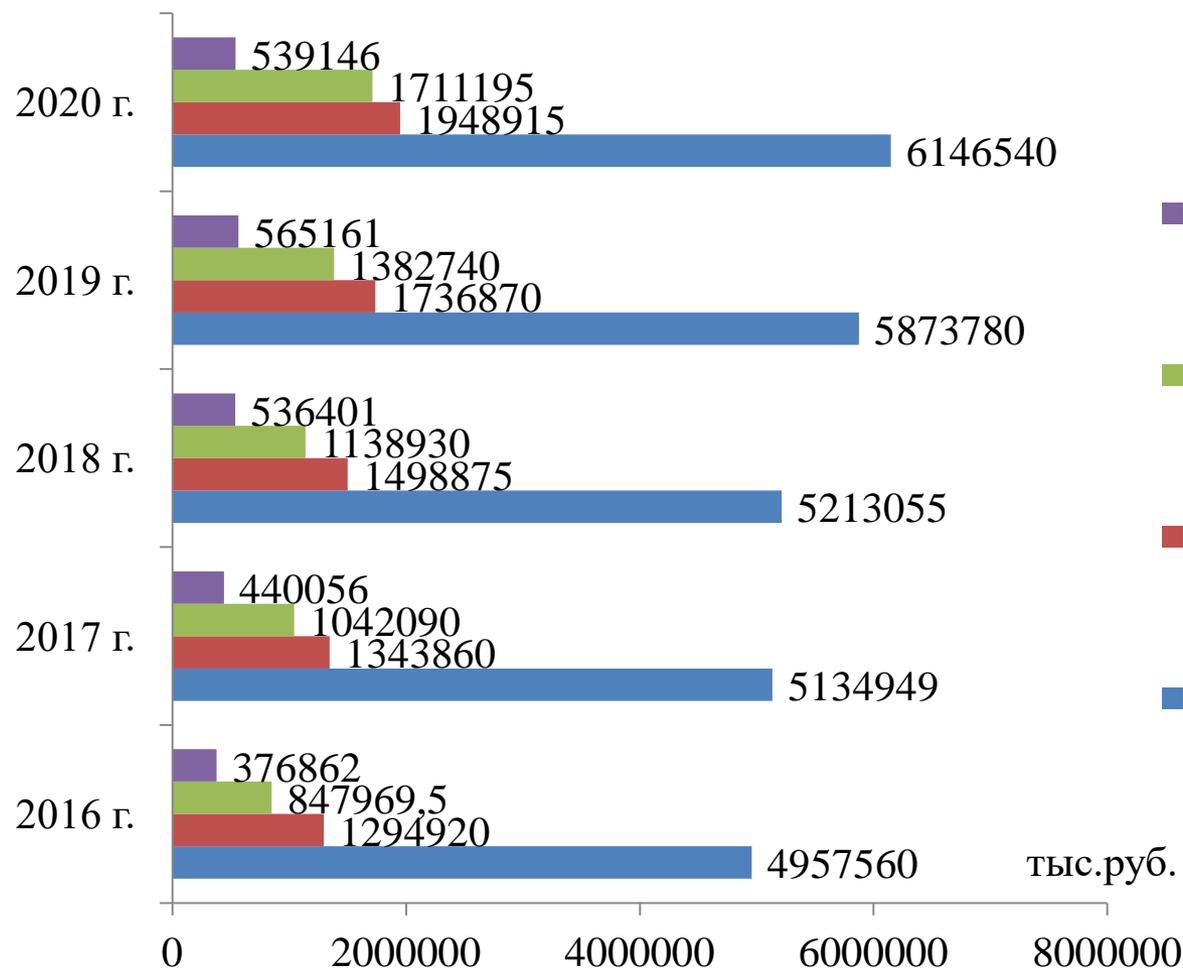


СОВРЕМЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА НА ВСЕХ ЭТАПАХ



Динамика размеров ЗАО «Кировский молочный комбинат»



Чистая прибыль
увеличилась на 43,06%

Среднегодовая стоимость
оборотных средств
увеличилась на 101,80%

Среднегодовая стоимость
основных средств
увеличилась на 50,50%

Выручка увеличилась на
23,98%

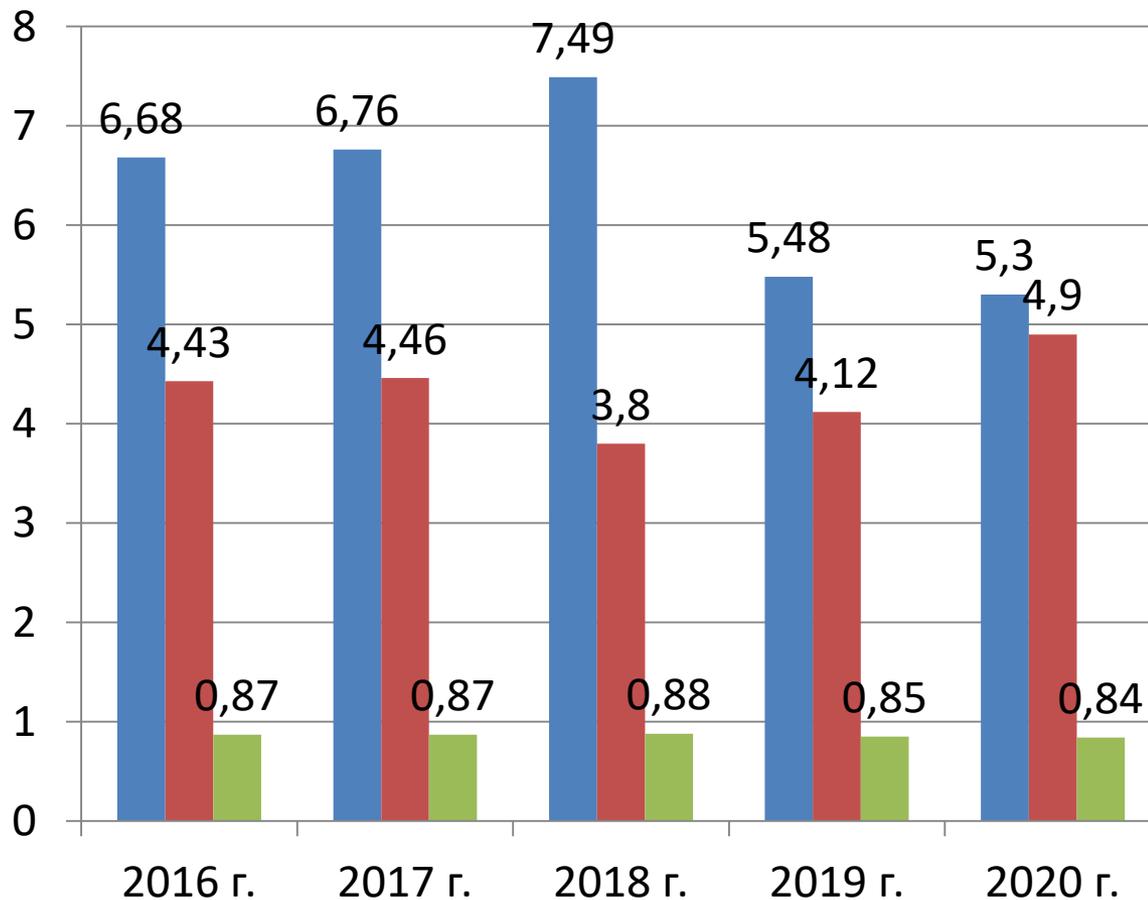


Динамика экономических показателей деятельности ЗАО «Кировский молочный комбинат»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. от 2016 г., +/-	2020 г. к 2016 г., %
Фондоотдача, руб. /руб.	3,83	3,82	3,48	3,38	3,15	-0,67	82,38
Фондоемкость, руб./руб.	0,26	0,26	0,29	0,30	0,32	0,06	121,39
Фондовооруженность, руб./руб.	1588,86	1592,25	1801,53	2095,14	2287,46	698,60	143,97
Производительность труда одного работника, тыс. руб./чел.	6082,90	6084,06	6265,69	7085,38	7214,25	1131,35	118,60
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, количество оборотов	5,85	4,93	4,58	4,25	3,59	-2,25	61,44
Продолжительность одного оборота, дн.	62,43	74,07	79,74	85,92	101,62	39,18	162,76
Рентабельность основных средств, %	29,10	32,75	35,79	32,54	27,66	-1,44 пп	-
Рентабельность оборотных средств, %	44,44	42,23	47,10	40,87	31,51	-12,94 пп	-
Рентабельность продаж, %	8,46	10,16	12,08	11,33	11,07	2,62 пп	-



Динамика показателей финансового состояния ЗАО «Кировский молочный комбинат»



■ Коэффициент финансового левериджа уменьшился на 1,37

■ Коэффициент текущей платёжеспособности увеличился на 0,47

■ Коэффициент автономии уменьшился на 0,03





ЗАО «Кировский молочный комбинат» основанный в 1933 году, является лидером по переработке молока в Кировской области и одним из ведущих молокоперерабатывающих предприятий в России. Комбинат представляет собой промышленный комплекс с производственными площадками, располагает современной инфраструктурой, отлаженной системой закупок и сбыта, а также эффективной системой корпоративного управления.

Основным направлением деятельности комбината является производство и реализация качественной и безопасной молочной продукции. Деятельность ЗАО «Кировский молочный комбинат» ведется в соответствии с нормативно-правовыми и законодательными требованиями Российской Федерации, Евразийского экономического союза.

С целью максимального удовлетворения требований потребителей к качеству и безопасности пищевой продукции, повышения конкурентоспособности продукции и авторитета предприятия, на ЗАО «Кировский молочный комбинат» успешно функционирует и непрерывно совершенствуется система менеджмента качества, безопасности, соответствующая требованиям ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000.

Наша миссия:

Забота о здоровье населения Кировской области и России в целом, поэтому в производстве используем только качественные и безопасные сырьё и компоненты.

Наша стратегия:

- Формировать цели предприятия с учетом требований всех заинтересованных сторон
- Совершенствовать методы работы с потребителями, стремиться превзойти их ожидания путем изучения текущих и перспективных запросов;
- Сохранять существующие и осваивать новые рынки сбыта продукции;
- Разрабатывать и выводить на рынок необходимые потребителю виды продукции;
- Гарантировать надлежащее качество и безопасность молока и молочной продукции с учетом требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- Сохранить трудовой коллектив, поддерживать благоприятный психологический климат, работая единой командой, на принципах уважения и доверия друг к другу, повышать компетентность персонала, вовлекая каждого работника в процесс обеспечения качества и пищевой безопасности;
- Рассматривать качество и безопасность молока и молочной продукции, как базу для экономической стабильности предприятия и гарантированного получения прибыли.

Наши принципы:

- Клиент всегда прав. Он главный источник нашего благосостояния и развития, требующий безусловного уважения.
- Современность – всегда идти в ногу со временем и на шаг впереди, используя в своей деятельности новые технологии и методы управления.
- Качество и безопасность нашей продукции должны соответствовать требованиям потребителей и превосходить их ожидания.

Наша цель:

Повышение качества, безопасности и конкурентоспособности продукции, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей с учетом всех заинтересованных сторон, а также обеспечивающей получение прибыли.

Существование Политики в области качества и безопасности пищевой продукции достигается на основе реализации следующих принципов:

1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ – ЗАКОН ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Мы изучаем запросы потребителей, совершенствуем качество и обеспечиваем безопасность продукции с учетом установленных требований, улучшаем имидж предприятия на рынках, поддерживаем долговременные отношения с потребителями, основанные на взаимном доверии.

2. ПРОИЗВОДСТВО КАЧЕСТВЕННОЙ И БЕЗОПАСНОЙ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

достигается за счет:

- поддержания интегрированной системы менеджмента основанной на требованиях стандартов ISO 9001, ISO 22000, схемы сертификации FSSC 22000;
- управления бизнес-процессами, внедрения процессного подхода, анализа рисков и возможностей процессов;
- менеджмента рисков процесса производства, позволяющего управлять характеристиками выпускаемой продукции;

системного подхода к выявлению возможных опасных факторов химического, физического и биологического происхождения, злонамеренному вмешательству, влияющему на качество и безопасность продукции, анализу технологических режимов на всех этапах производственного цикла, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой потребителю;

техпереворужения и реконструкции производственных объектов, модернизации и замены оборудования;

совершенствования технологии, технологических процессов, их мониторинга;

соблюдения технологической дисциплины и требований нормативно-правовых актов РФ и Евразийского экономического союза;

квалифицированного персонала, привлеченного к активному участию в работе по обеспечению качества и безопасности пищевой продукции;

поддержания инфраструктуры в рабочем состоянии.

3. ПРИНЦИП РАБОТЫ КАЖДОГО - НИКАКИХ КОМПРОМИССОВ ЗА СЧЕТ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ

Все работники предприятия ответственны за обеспечение качества и безопасности пищевой продукции и понимания, что основа качества и безопасности продукции – это ответственность.

4. БАЗА НАШИХ УСПЕХОВ - ВЫСОКИЙ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ РАБОТНИКОВ

Мы постоянно повышаем уровень знаний и профессиональной подготовки всего персонала, создаем систему материального стимулирования и мотивации работников, обеспечиваем обмен информацией по вопросам качества и безопасности пищевой продукции внутри Общества и за его пределами.

5. СОТРУДНИЧЕСТВО С ПОСТАВЩИКАМИ

Качество и безопасность сырья, материалов, оборудования и комплектующих изделий обеспечивается установлением доверительных отношений с надежными поставщиками и другими заинтересованными сторонами, с учетом их понимания потребностей и ожиданий и дальнейшего развития взаимовыгодных отношений.

6. РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

Сохранение и экономия ресурсов, поддержание инфраструктуры, снижение затрат, финансовая стабильность достигаются за счет определения рисков и возможностей предупреждения несоответствий, постоянного совершенствования продукта, функционирования процессов производства и управления.

7. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Руководство обеспечивает условия для совершенствования и постоянного повышения результативности интегрированной системы менеджмента, берет на себя обязательство соответствовать требованиям ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, постоянно улучшать интегрированную систему менеджмента; делает прозрачной Политику в области качества и безопасности пищевой продукции, ориентируясь на интересы потребителей, персонала, заинтересованных сторон и общества в целом.

Руководство обеспечивает условия для применения процессного подхода, риск-ориентированного мышления и постоянного улучшения.

Политика в области качества и безопасности пищевой продукции распространяется на все сферы деятельности предприятия и обязательна для исполнения всеми работниками Общества.

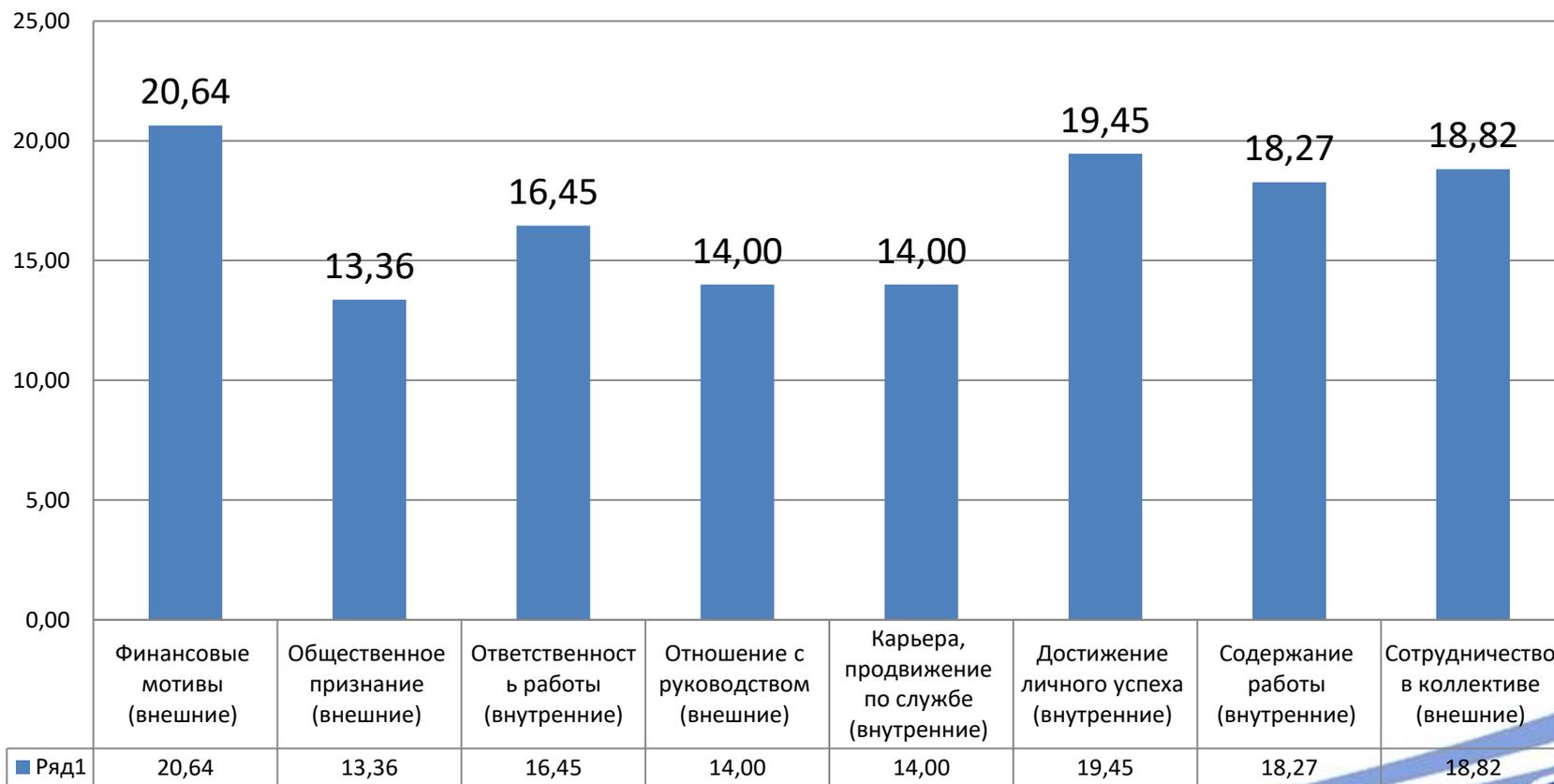
Руководство ЗАО «Кировский молочный комбинат» во главе с генеральным директором Сураевой Любовью Федоровной берет на себя обязательство обеспечить реализацию данной Политики с участием всего персонала.

Генеральный директор
г. Киров 27.11.2020

Л.Ф. Сураева

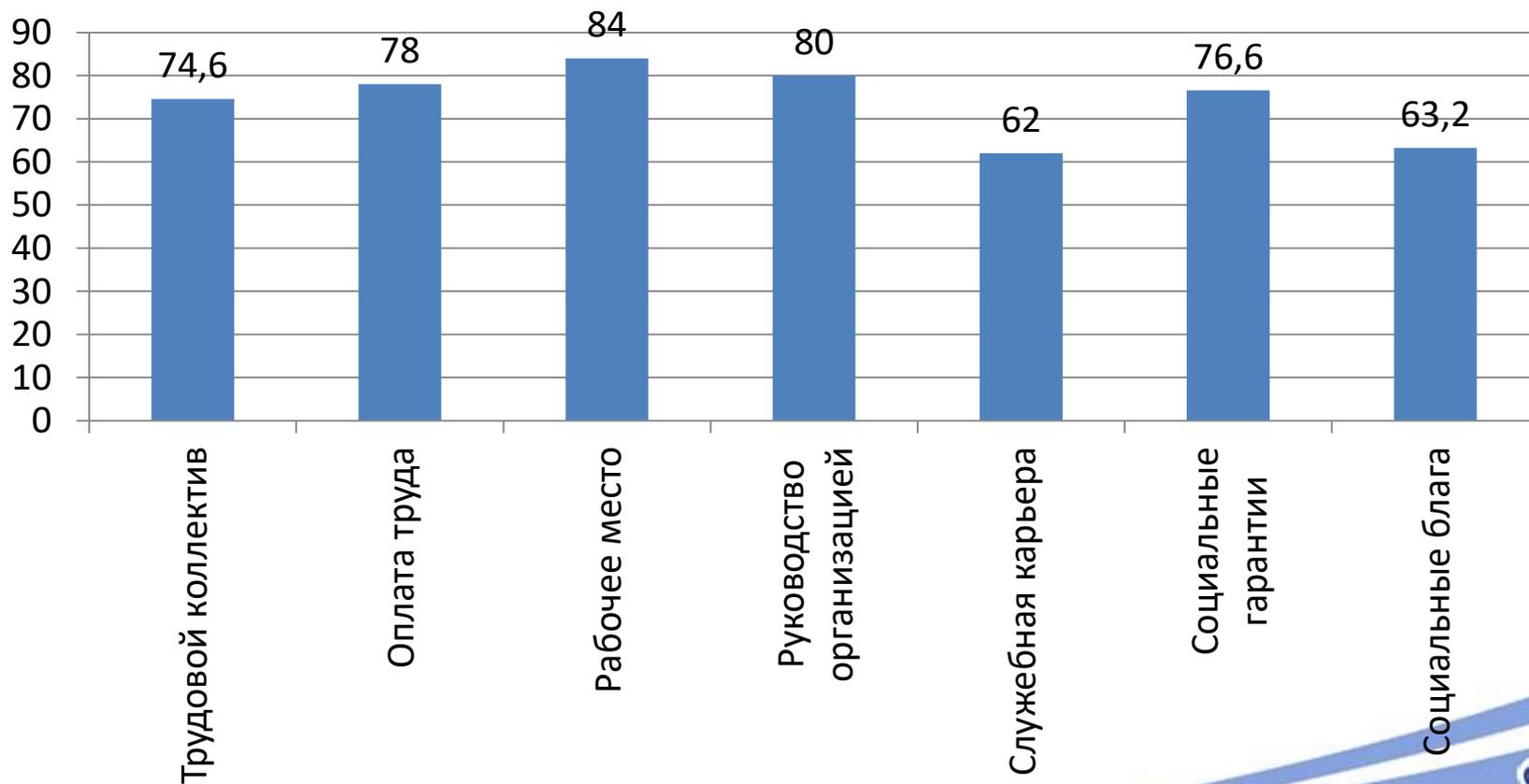
Результаты теста мотивационной структуры Герцберга

Средний показатель по группе



Результаты теста качество трудовой жизни Егоршина

Качество трудовой жизни



Динамика численности персонала ЗАО «Кировский молочный комбинат»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Средне-годовая численность работников, чел.	815	844	832	829	852
Приняты на работу	4	30	1	1	25
Выбыли в том числе	1	1	13	4	2
- По собственному желанию	1	1	13	4	2
- Уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-



SWOT анализ

ЗАО «Кировский молочный комбинат»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Ежегодное наращивание сбыта.
- Постоянное совершенствование производственных линий.
- Сотрудничество с оптовыми посредниками, розничными магазинами и региональными дистрибьюторами

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Недостаточное расширения ассортимента
- Отдел сбыта отделен от отдела маркетинга
- Недостаток производственных площадей



ВОЗМОЖНОСТИ

- Заключение договора с новыми дистрибьюторами
- Разработка маркетинговой стратегии
- Выпуск новой продукции (творожных десертов)

УГРОЗЫ

- Изменение вкусов и предпочтений потребителей
 - Сокращение ресурсной базы
 - Снижение уровня жизни населения
- Увеличение импорта молочной продукции



Характеристика конкурентов ЗАО «Кировский молочный комбинат»



ЗАО «Кировский
молочный комбинат»

- Место положения - г. Киров
- Торговая марка - Вятка
- Количество видов продукции - 72
- Сертификат ISO



ООО «Богородский
молочный завод»

- Место положения - пгт. Богородское
- Торговая марка - Богородское село
- Количество видов продукции - 23
- Сертификат ISO



АО «Городской
молочный завод»

- Место положения - г. Кирово-Чепецк
- Торговая марка - Вятская дымка
- Количество видов продукции - 50
- Сертификат ISO



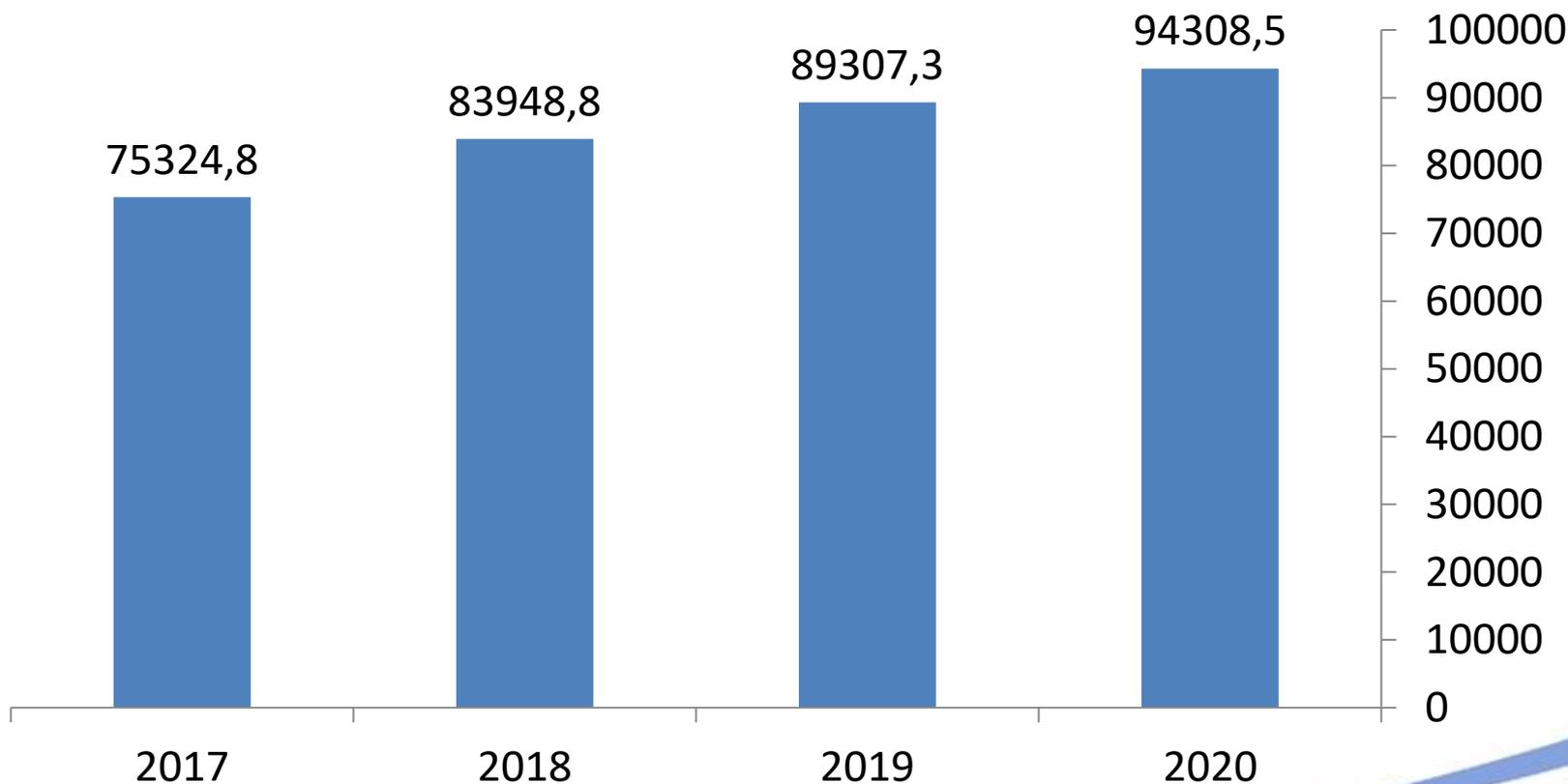
ООО «Кировская
молочная компания»

- Место положения - Пасеговское сельское поселение
- Торговая марка - Красногорские фермы
- Здорово корова!
- Количество видов продукции - 37
- Сертификат ISO



Динамика потребления творожных глазированных сырков в России

Количество произведенных сырков (тонн)



Глазированные сырки конкурентов ЗАО «Кировский молочный комбинат»



Компания «Вимм
– Билль – Данн»

- «Чудо»
- «Рыжий Ап»



Компания «Данон
Индустрия»

- «DANONE»



ТМ
«Свитлогорье»

- «Свитлогорье»



ООО
«РостАгроКомплекс»

- «Б.Ю. Александров»



ООО «Советские
традиции»

- «Советские
традиции»



ИООО «ДанонБел»

- «Простоквашино»

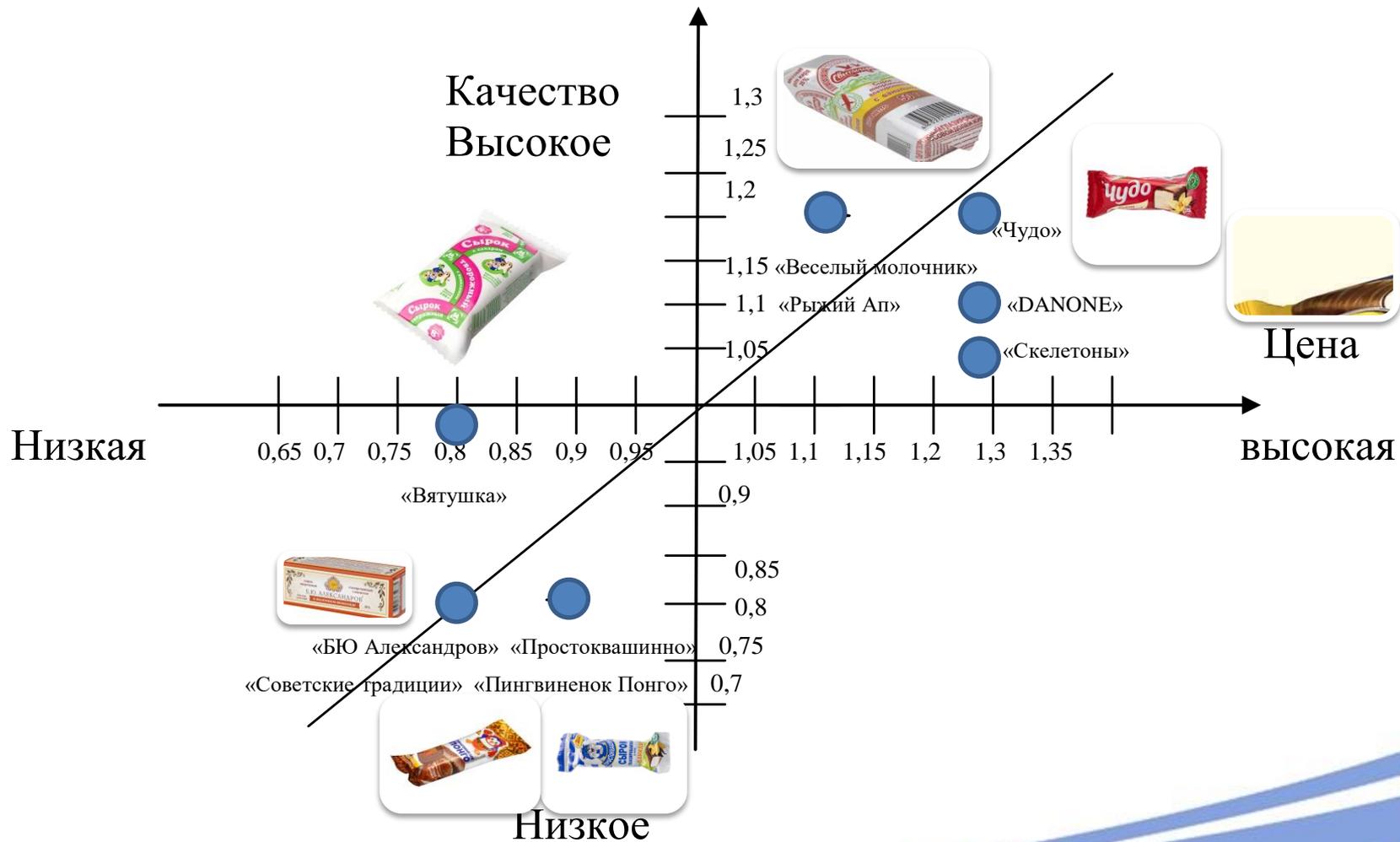


ООО «Молочные
продукты Урала»

- «Пингвиенок
Понго»



Позиционная карта рынка



Пример творожных сырков в шоколаде «Вятушка»



Матрица искомых выгод творожных сырков глазированных под торговой маркой «Вятушка»

Домашние условия

- В домашних условиях можно создать расслабляющую обстановку, организовав чай с этим десертом.
- Темный шоколад и орехи - это лучшие продукты для укрепления здоровья.
- Если нет времени готовить, то утолить голод можно этим сырком.
- Если не хватает положительных эмоций, то съев этот сырок, можно получить их в максимальном объеме.

При поездках на работу, учебу

- Независимо, где голод застал человека, всегда есть возможность его утолить, съев этот глазированный сырок.
- Сочетание настоящего творога, молочного шоколада и джема из натуральных ягод и фруктов - это самое отличное сочетание для десерта.
- В поездке, на работе или учебе, - везде нужно следить за своим здоровьем.
- Если что-то на работе (учебе) не получается, то нужно съесть этот сырок, и проблема в миг разрешится

Употребление в семьях (игры)

- На упаковке - условие игры



Линия по изготовлению творожных сырков глазированных АО «Таурас-Феникс»



ТФ-4 ЛГС-0-00
на 6000 сырков/час



Расчет инвестиций

Оборудование	Стоимость, руб.	Количество, ед.	Сумма, руб.
Машина ТФ 4-ЛГС-00 (ЛГС-6000 (одноцветный))	11 982 495,00	1	11 982 495,00
Машина ТФ 4-ЛГС-09-1 (Автоукладчик изделий (v2))	В базе	1	В базе
Машина ТФ 4-ЛГС-05-2 (Глазировочная машина)	В базе	1	В базе
Машина ТФ 2-ЛИНЕПАК-07 (Линепак ФА (v2))	В базе	1	В базе
Силовой шкаф	В базе	1	В базе
ТФ 6-ОПП-00-1 (Станция подачи начинки)	В базе	1	В базе
Тоннель охлаждения (нерж.)	В базе	1	В базе
Машина ТФ 4-ЛГС-07-3 (Транспортер разгоняющий (v3))	В базе	1	В базе
Машина ТФ 4-ЛГС-10-3 (Стол поворотный (накопительный))	3 155 405	2	6 310 810
Пусконаладочные работы (командировочные расходы оплачиваются отдельно)	599 125	1	599 125
Спецтара (транспортная упаковка)	40 000	1	40 000

Итого: 18 932 430 рублей



Оценка рисков внедрения в производство творожных сырков глазированных под торговой маркой «Вятушка»

Наименование риска	Мероприятия по предупреждению рисков и минимизации последствий их возникновения	Оценка степени риска
Изменение налогового законодательства (рост налоговой нагрузки)	<ul style="list-style-type: none"> – Отслеживание изменений НК РФ; – Оптимизация процесса финансового планирования и бюджетирования. 	Низкий
Обострение конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> – Регулярный мониторинг конкурентов; – Изучение покупательских предпочтений; – Повышение качества выпускаемой продукции; – Расширение продуктовой линейки (приоритетная ориентация на товары «для здорового образа жизни»). 	Высокий
Дефицит кадров (технологи, рабочие основного производства)	<ul style="list-style-type: none"> – Создание конкурентоспособных условий труда; – Запуск мотивационных программ. 	Средний
Изменение потребительских предпочтений	<ul style="list-style-type: none"> – Организация обратной связи с покупателем; – Анализ развития рынка; – Своевременное реагирование на потребности рынка. 	Средний
Ухудшение макроэкономической ситуации в связи с кризисом, снижение уровня доходов населения	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимизация затрат; – Разработка программы антикризисных мер; 	Средний
Снижение рентабельности бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка программы повышения рентабельности; – Привлечение внешних консультантов; – Продажа бизнеса. 	Низкий

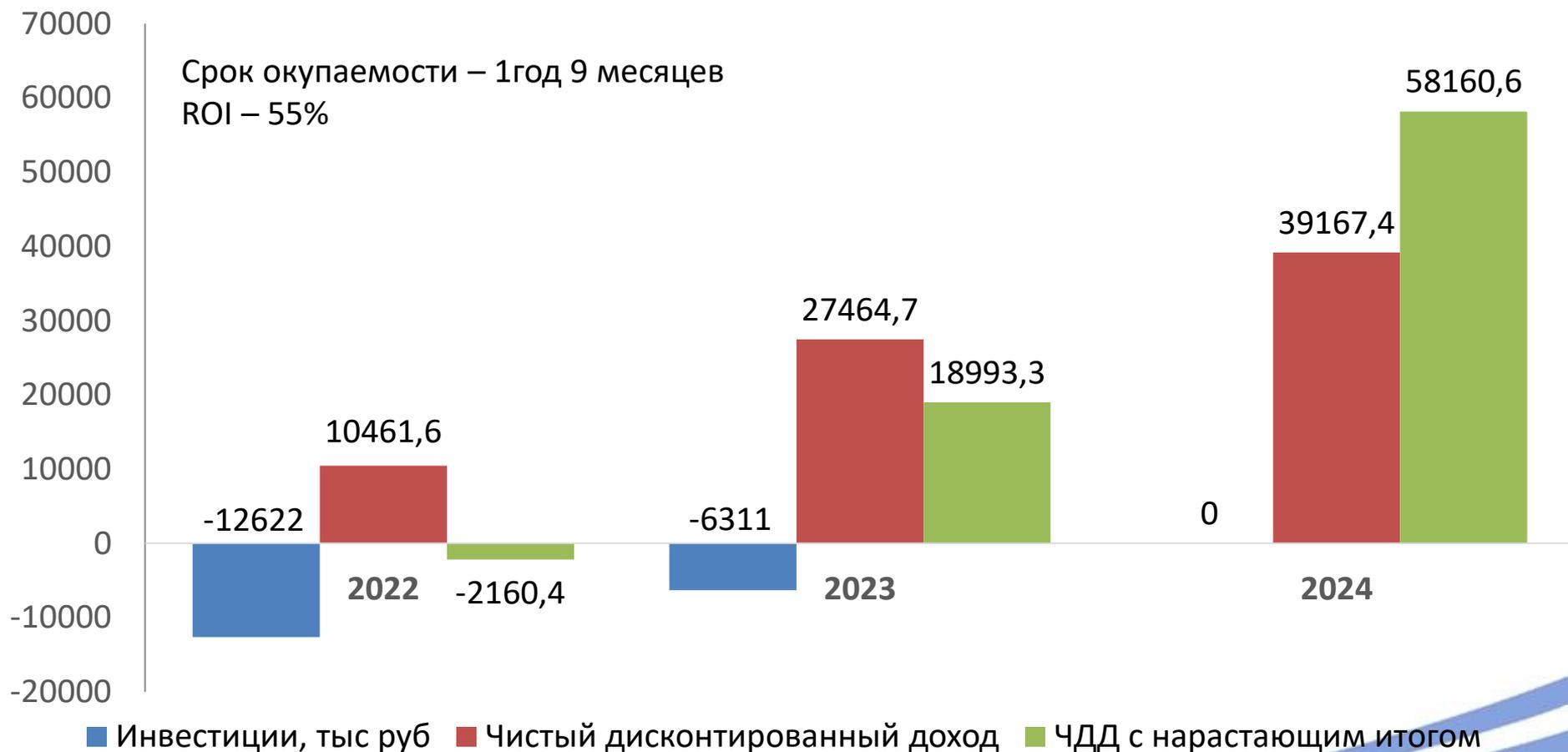
Финансовые результаты производства и продажи творожных сырков глазированных под торговой маркой «Вятушка»

Показатели	2022 г	2023 г.	2024 г.
Объём реализованной продукции, тыс. ед.	7560	11680	13140
Себестоимость 1 ед, руб.	29,23	32,29	35,47
Средняя цена 1 ед., руб.	32	39	46
Выручка, тыс. руб.	243100,3	452550,3	605940,2
Себестоимость продажи продукции, тыс. руб.	221000,3	377125,3	466107,8
Прибыль от реализации, тыс. руб.	22100,0	75425,1	139832,3
Рентабельность продаж, %	9,09	16,67	23,08



Финансовые результаты производства и продажи творожных сырков глазированных под торговой маркой «Вятушка»

Срок окупаемости – 1год 9 месяцев
ROI – 55%



С ГОДАМИ ТОЛЬКО ВКУСНЕЕ!
88
лет
КИРОВСКОМУ МОЛОЧНОМУ КОМБИНАТУ

**Выбирай качество,
сохрани здоровье!**

