



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

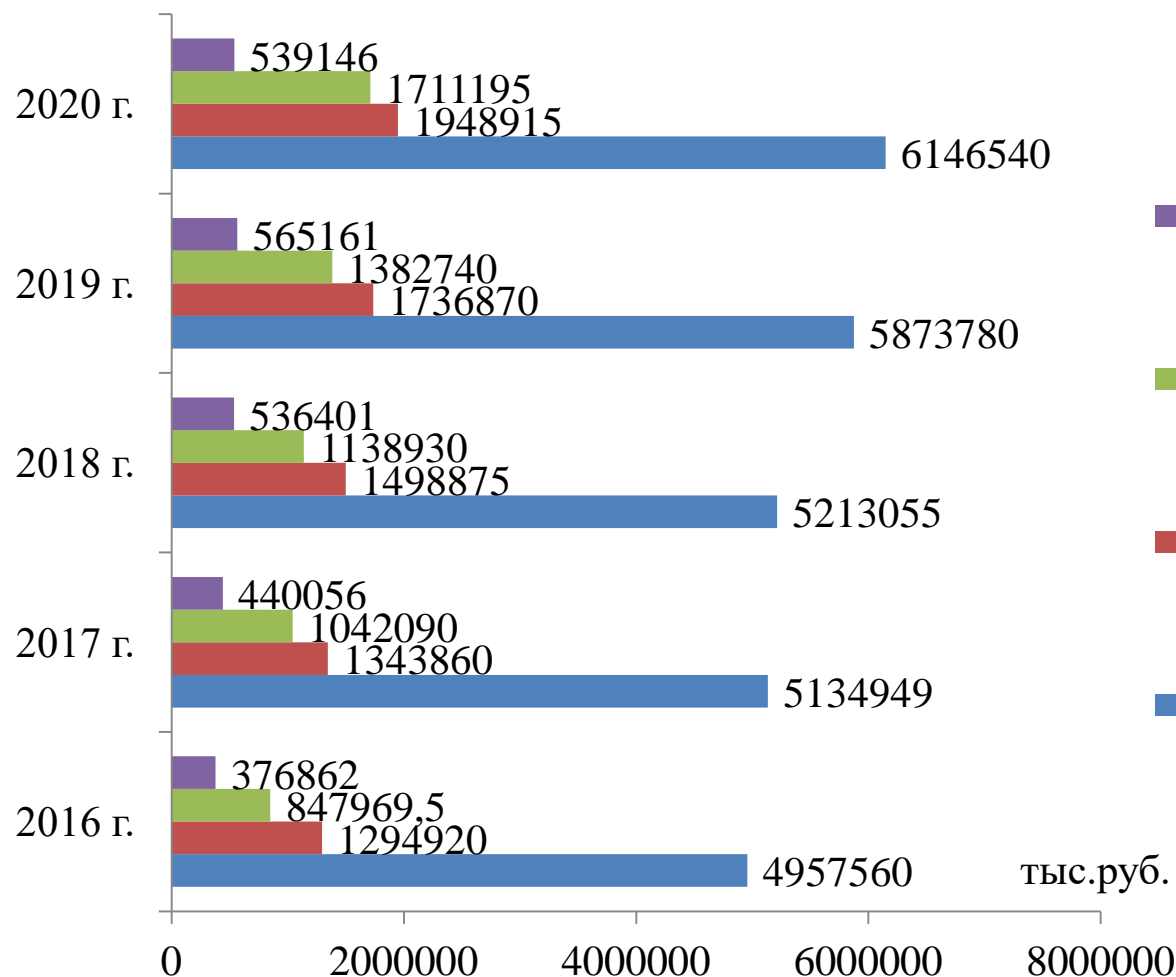


СОВРЕМЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

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%

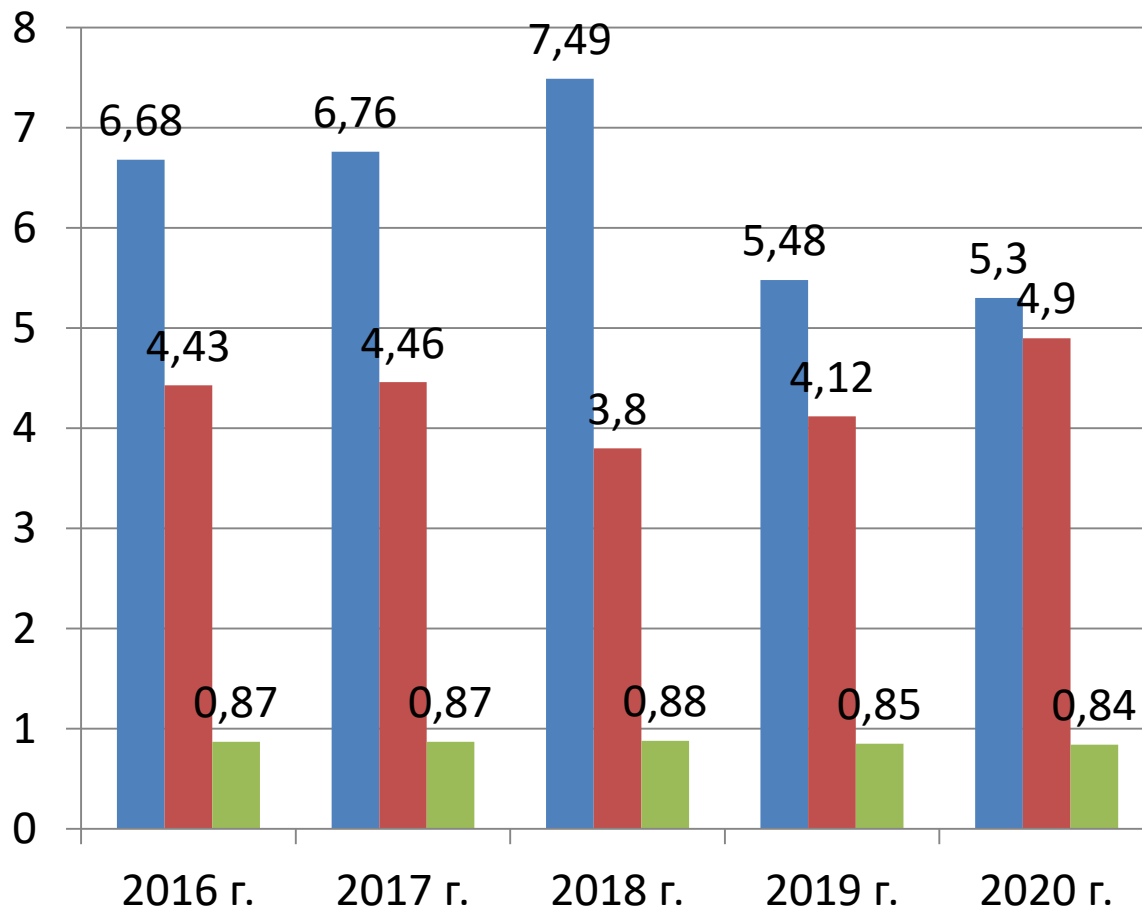


# Динамика экономических показателей деятельности ЗАО «Кировский молочный комбинат»

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.

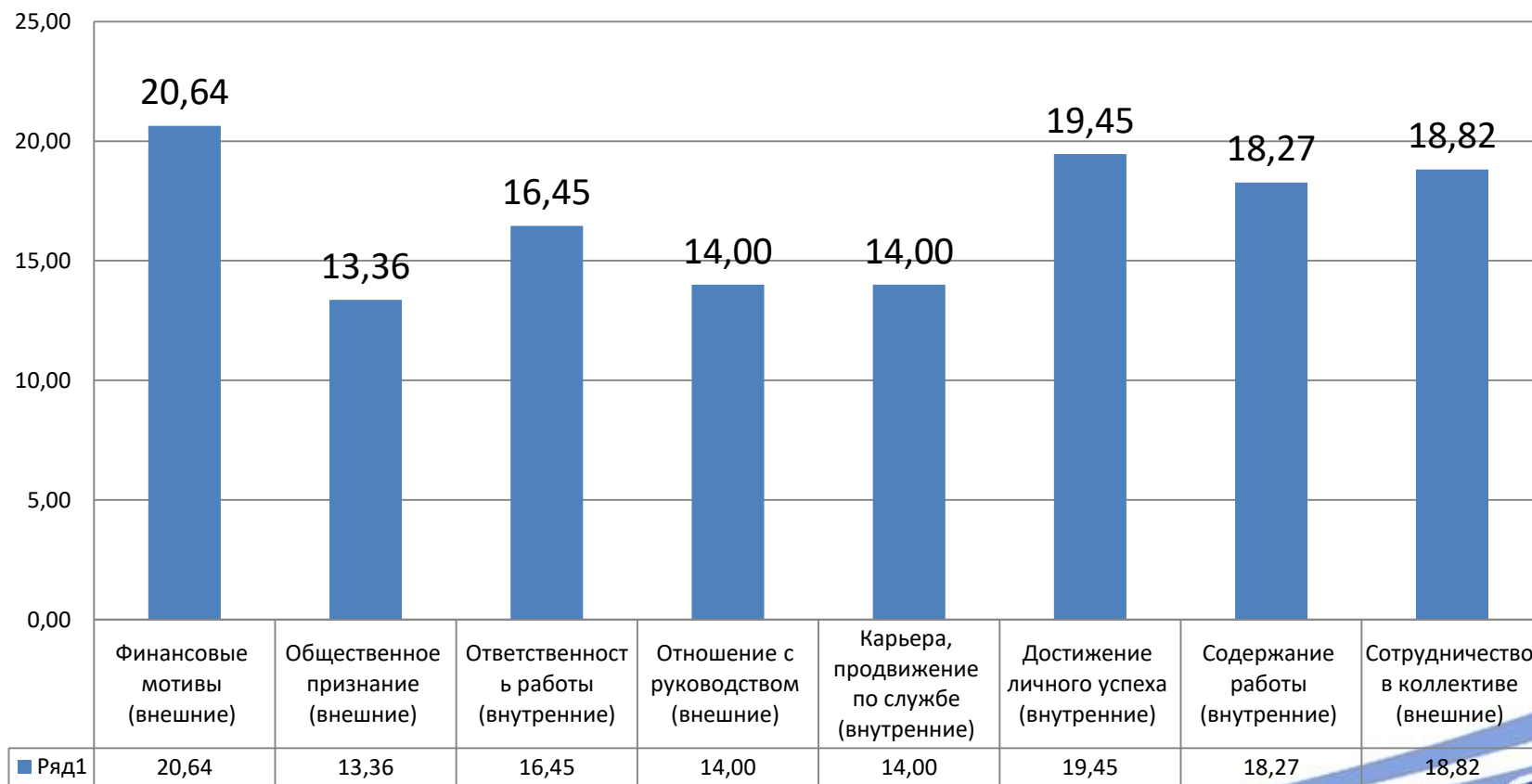
Генеральный директор  
г. Киров 27.11.2020

Л.Ф. Сураева



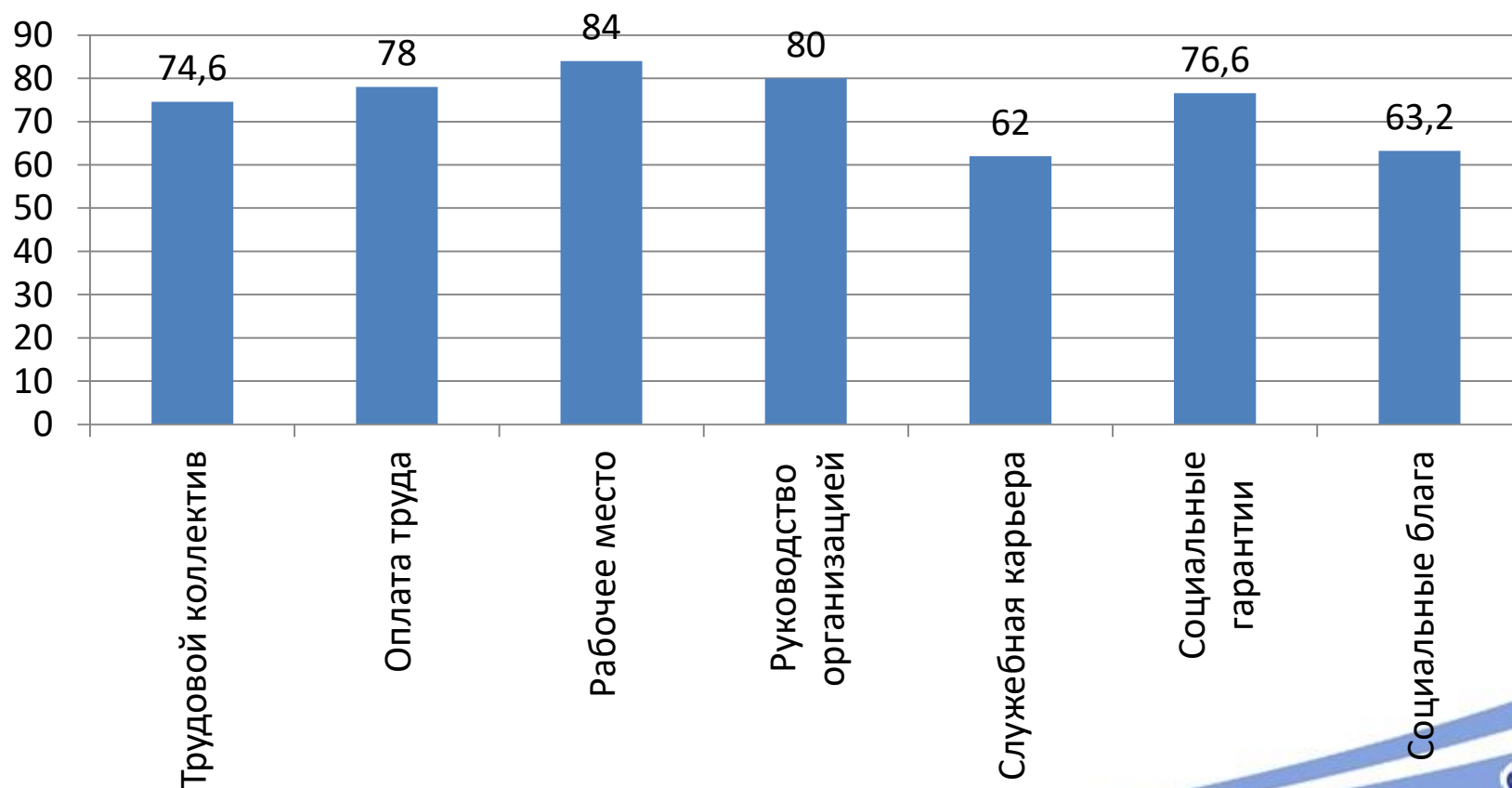
# Результаты теста мотивационной структуры Герцберга

## 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 работни-ков, чел.	815	844	832	829	852
Приняты на работу	4	30	1	1	25
<b>Выбыли в том числе</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
- 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



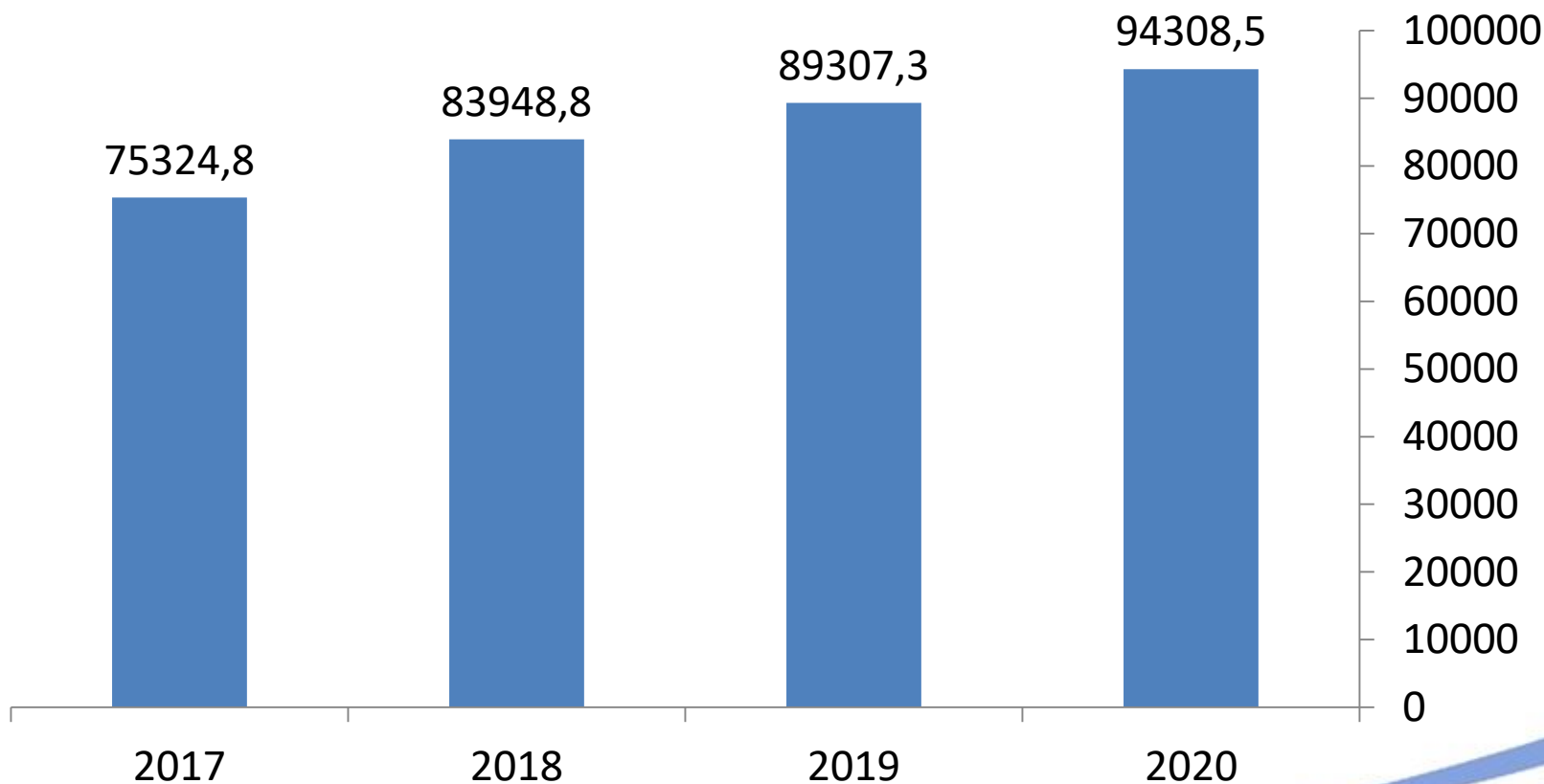
ООО «Кировская  
молочная компания»

- 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»

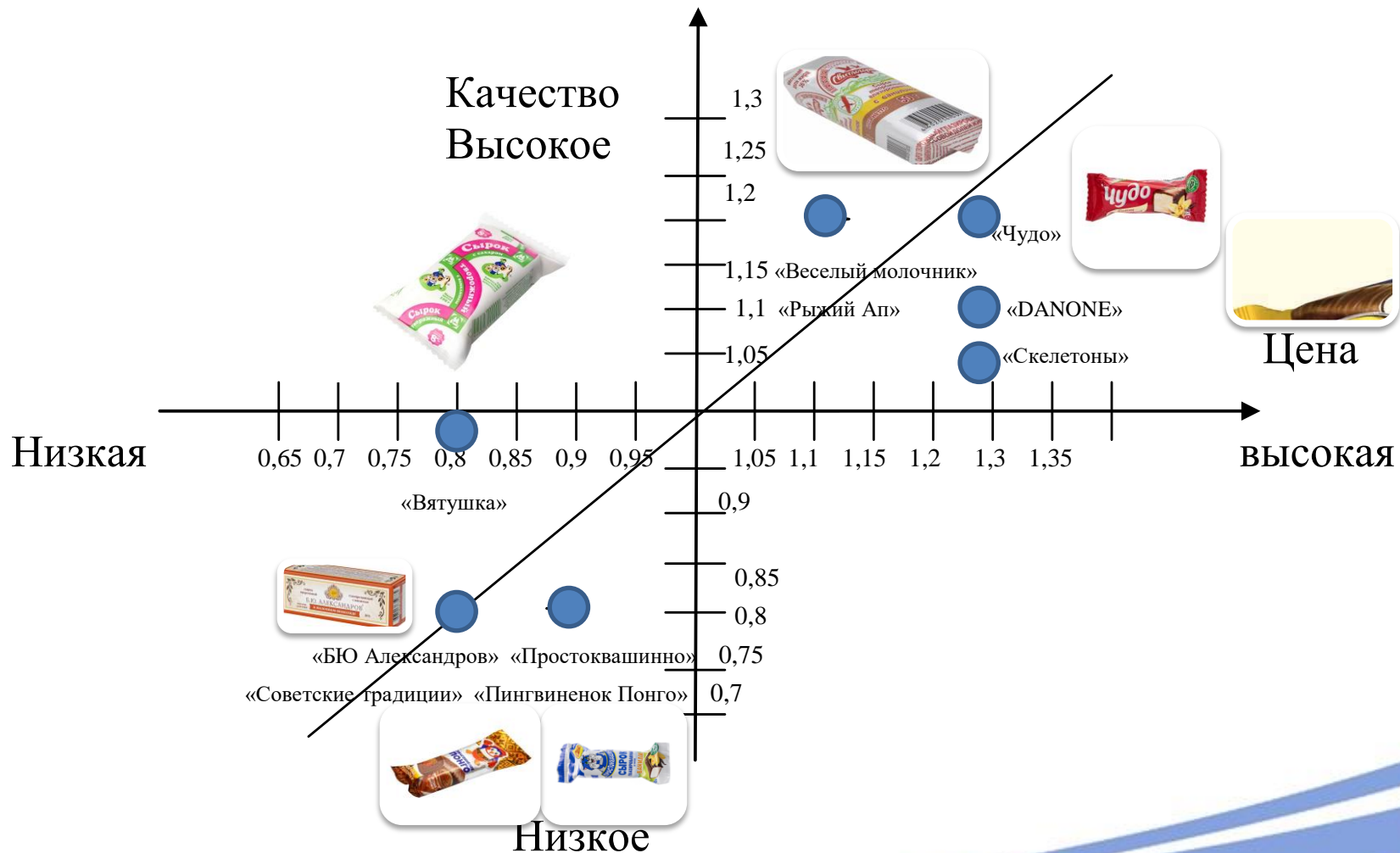


ООО «Молочные  
продукты Урала»

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

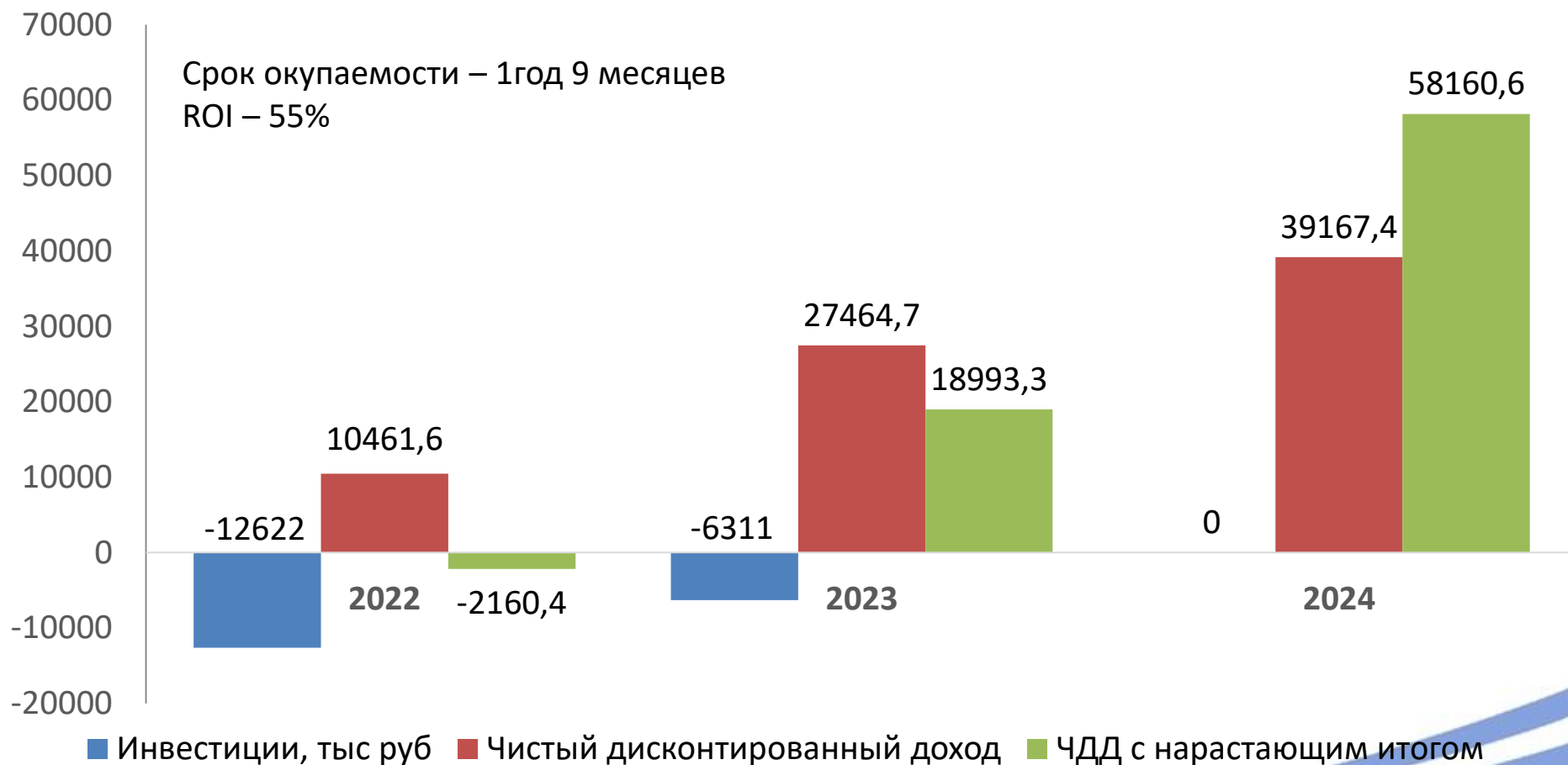
# Финансовые результаты производства и продажи творожных сырков глазированных под торговой маркой «Вятушка»

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!**

