План развития ОАО **«Кукморский Маслодельно-Молочный комбинат»** п.г.т. Кукмор Республики Татарстан на 2009-2011 годы

1. Миссия

Миссия предприятия – в максимально возможной мере соответствие потребностям рынка путем совершенствования продукции (товаров, услуг), расширения ее номенклатуры и поддержания необходимого уровня выпуска продукции.

Миссия организации - это состояние и положение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Миссия ОАО **«Кукморский Маслодельно-Молочный комбинат»:** "Мы производим и реализовываем широкий ассортимент молочной продукции из высококачественного молока, доступный всем слоям населения".

Вся деятельность ОАО **«Кукморский Маслодельно-Молочный комбинат»,** как и любого предприятия, производится с конкретными целями, его существование имеет определенное предназначение, выражаемое его миссией:

1. Предназначением организации на рынке молочных товаров состоит в снабжении потребителя качественной продукцией. Для комбината неизменно действует принцип «покупатель всегда прав».
2. Продукция предприятия – не только товар. Это ещё и продукт творческой деятельности его сотрудников, способствующий их самовыражению.
3. Высокий технологический, эстетический и творческий уровень продукции и производственного цикла является залогом успешного развития предприятия и примером для развития предприятий отрасли в п.г.т. Кукмор и в РТ;
4. Главной ценностью для предприятия является жизнь человека. Её сбережение стало одним из главных принципов на производстве, а её улучшение – при реализации продукции предприятия.

Такая миссия организации открывает предприятию неограниченное поле деятельности. В достижение этой миссии предприятие будет добиваться конкретных целей.

2. Значение деятельности предприятия

Рыночная экономика связана с необходимостью повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе систематического анализа деятельности предприятия.

Анализ деятельности дает возможность вырабатывать необходимую стратегию и тактику развития предприятия, на основе которых формируется производственная программа, выявляются резервы повышения эффективности производства.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую, как нам предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Собственно организация является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получается, что организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. В современных условиях нормальное функционирование предприятия независимо от формы собственности требует от руководства тщательного системно-комплексного подхода к формированию управленческой команды. Именно благодаря разработке и реализации стратегии формирования управленческой команды предприятие может уменьшить риск и увеличить свою стабильность и конкурентоспособность, что в значительной мере являются главными составляющими организации. Основным позитивом предприятия ОАО «КММК» является стабильно высокий уровень спроса на продукцию. Это обусловлено большим спектром молочной продукции, выпускаемой данным предприятием. Открытое акционерное общество «КММК» работает на рынке Республики Татарстан с 1995 года, после выхода из государственной собственности. Производственные мощности предприятия расположены на территории здания этого комплекса 1975 года постройки и требуют ремонта. В то же время, на предприятие в 90-х годах было поставлено технологическое оборудование ведущих стран Европы. Это позволило улучшить качество, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и обогатить ассортимент. Основной вид деятельности предприятия - производство молочной продукции для народного потребления. Производится оптово-розничная торговля, а так же – внешняя торговля своей продукцией. Численность работающих на предприятии составляет 154 человека.

3.Стратегия. Долгосрочная цель

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности - обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде. Стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать любые благоприятные стечения обстоятельств. Кроме того, стратегия - это лучший способ проверки теории бизнеса. Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается "благоприятная возможность". Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы. Концепция развития фирмы и основные направления деловой активности определяют цель фирмы. Стратегия предусматривает разработку обоснованных мероприятий и планов достижения поставленных целей. В них должны быть учитаны производственные возможности фирмы и ее научно-технический потенциал.

Цели ОАО «Кукморский Маслодельно-Молочный Комбинат»:

-Снижение себестоимости:

-снижение потерь от брака;

-повышение квалификации персонала;

Сотрудничество с производителями за пределами Республики Татарстан:

-обмен идеями;

-продление договора о поставке молока из различных АПК Кукморского района;

Расширение доли рынка до 10 %:

-увеличение собственных каналов сбыта

-расширение ассортимента товара;

-разработка новых образцов молочной продукции;

-проведение эффективной рекламной кампании.

В настоящий момент ОАО «КММК» имеет квалифицированный кадровый состав. Для того, чтобы его создать организация использовала стратегию формирования эффективной управленческой команды.

Стратегия формирования эффективной управленческой команды включает в себя:

1. Планирование потребности в персонале;
2. Оценка потребности в персонале;
3. Набор кандидатов из внутренних и внешних источников привлечения кандидатов;
4. Подсчет затрат на привлечение персонала;

4. Заинтересованные стороны

Конкуренты, с которыми сталкивается организация, - это производители и аналогичной продукции, отличающейся отдельными параметрами, внешним видом и функциями или марками, и выпускающие принципиально иную продукцию с высоким краткосрочным замещением.

Основными конкурентами ОАО «КММК» являются «Вятско-Полянский Маслодельно-Молочный комбинат», «Казанский Маслодельно-Молочный комбинат» и другие. Некоторым из них присущи следующие черты:

1. Более известная марка;
2. Более широкий ассортимент товара;
3. Большая доля рынка;
4. Различное качество производимой молочной продукции;

Покупатели:

1. Оптовики
2. Розничная сеть

Банки-партнеры:

1. Кукморское отделение Сбербанка РФ
2. Кукморский филиал ОАО АкБарс Банк

5. Технологический процесс

Обработка и подготовка сырого молока

Каждую партию молока, поступающую на предприятие, необходимо контролировать ежедневно в течение 40 мин после доставки. Приемку и оценку качества молока начинают с внешнего осмотра тары. При этом отмечают чистоту, целостность пломб, правильность наполнения, наличие резиновых колец под крышками фляг или цистерн. Дополнительно осматривают патрубки цистерн и наличие на них заглушек. Решающим условием в получении точных результатов при оценке качества молока является правильный отбор проб. Прежде всего отбирают пробы молока для контроля бактериальной обсемененности (ГОСТ 9225—84), затем - для физико-химических анализов. Для оценки физико-химических показателей лаборант отбирает пробу молока в количестве 250—500 мл по ГОСТ 13928—84 „Молоко и сливки заготовляемые. Отбор проб и подготовка их к испытанию".

Требования к заготовляемому молоку

На поступающие на предприятия молочной промышленности молоко установлены требования, предусмотренные ГОСТ 13264-70 „Молоко коровье. Требования при заготовках". К приемке допускается молоко, полученное от здоровых коров. Это должно быть подтверждено справкой о ветеринарно-санитарном благополучии молочных ферм-поставщиков, выданной ветеринарным специалистом на срок не более 1 мес.

Молоко должно быть цельным, свежим и соответствовать требованиям „Санитарных и ветеринарных правил для молочных ферм колхозов и совхозов по уходу за доильными установками, аппаратами и молочной посудой и определению санитарного качества молока".

Сдаваемое (или принимаемое) молоко должно быть без посторонних, не свойственных свежему молоку привкусов и запахов. По внешнему виду и консистенции - незамороженным, однородной жидкостью без осадка и хлопьев, белого или слабо-желтого цвета. Молоко должно иметь плотность не менее 1027 кг/м.куб.

6. Узкие места и недостатки в работе предприятия

Общие цели организации трансформируются в стратегические цели ее основных функциональных подразделений. Затем организация определяет возможности достижения этих целей и разрабатывает различные варианты своей деятельности.

Многовариантность деятельности объясняется случайным характером основной массы событий, которые происходят во внешней среде и не контролируются организацией. Весь этот процесс исследования возможностей организации носит название SWOT – анализа (от англ. strengths (S) – силы, weaknesses (W) – слабости, opportunities (O) – возможности, threats (T) - угрозы). Он осуществляется по следующим направлениям:

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Выбор той или иной стратегии развития организации.

К внешним факторам ОАО «КММК» относятся: конкурентоспособность, доля рынка, наличие собственных каналов сбыта, темпы экономического роста, поставщики, нравы общества относительно товара организации.

К внутренним факторам ОАО «КММК» относятся: ресурсы, уровень квалификации кадров, цена на товар, качество товара, финансовая устойчивость предприятия, ассортимент и разнообразие товара, современное высокотехнологическое оборудование, внутриорганизационная культура.

SWOT – анализ ОАО «КММК» приводится в таблице 1

Таблица 1 - SWOT – анализ ОАО «КММК».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы, влияющие на организацию | S | W | O | T |
| Факторы Внешней среды |
| Конкурентоспособность |  |  | + |  |
| Доля рынка |  | + |  |  |
| Наличие собственных каналов сбыта | + |  |  |  |
| Темпы экономического роста |  |  | + |  |
| Поставщики | + |  |  |  |
| Нравы общества относительно товара  |  |  | + |  |
| Факторы внутренней среды |
| Ресурсы | + |  |  |  |
| Уровень квалификации кадров | + |  |  |  |
| Цена товара |  |  | + |  |
| Качество товара |  |  | + |  |
| Финансовая устойчивость |  | + |  |  |
| Ассортимент и разнообразие товара |  |  | + |  |
| Современное высокотехнологическое оборудование | + |  |  |  |
| Внутриорганизационная культура |  |  | + |  |

Проведя SWOT- анализ можно сделать вывод, что сильными сторонами организации являются: наличие собственных каналов сбыта товара, постоянные поставщики, ресурсы, уровень квалификации кадров, современное высокотехнологическое оборудование.

Для более эффективной работы ОАО «КММК» обязательно должно использовать свои возможности: конкурентоспособность, темпы экономического роста, предпочтения общества относительно товара, цена товара, качество, ассортимент и разнообразие товара, внутриорганизационная культура.

Главной слабостью ОАО «КММК» является небольшая доля рынка, для этого можно предложить несколько способов ее увеличения:

- снижение потерь от брака;

- расширение ассортимента товара;

- проведение более эффективной рекламной компании;

- увеличение собственных каналов сбыта.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Наличие опыта работы на рынке подсказывает необходимость разработки стратегии и методов существенной реорганизации производства и перераспределения производственных площадей предприятия для повышения эффективности его работы и повышения прибыли.Конкурентоспособность продукции даёт возможность удерживать определённую большую часть доли рынка. Завоевание доли рынка розничных покупателей может пройти достаточно успешно благодаря высокому уровню технологий. Существует удобная возможность оперировать существующими ресурсами предприятия для наиболее полного удовлетворения потребностей клиента. | Рост цен на покупаемые материалы, при продолжении негативных тенденций в экономике может минимизировать прибыль организации, при чём станет невозможной экономия. Нехватка резервных фондов отрицательно влияет на возможности реорганизации производства.Прибыль от экспорта может быть существенно снижена за счёт неблагоприятного изменения обменного курса гривны и иностранных валют, а так же новых экономических «встрясок». |
| Слабые стороны | Нехватка финансовых ресурсов ограничивает возможности реорганизации производства.Отсутствие отдела по розничным продажам и продаж как таковых существенно ограничивает прибыль предприятия.  | Непосильное налоговое давление на предприятие может негативно повлиять на его благосостояние при сохранении таких тенденций. Это опасно для существования и выживания предприятия в целом.Дальнейший рост инфляции, а главное – цен на материалы, может вызвать нехватку средств на реализацию всех запланированных мероприятий по реорганизации организационной структуры, запланированную рекламную кампанию, расширение производства и ассортимента услуг предприятия. |

7. План работы по совершенствованию управления на 2009-2011 годы

Прежде всего, планируется провести полное переустройство организационной структуры организации. Это планируется сделать за счёт упразднения неэффективных подразделений и создания новых – для реализации всех потенциальных возможностей. Производство будет так же расширено – введен отдел по ремонту одежды. Полностью новая предлагаемая организационная структура предприятия вступит в силу во втором квартале 2009 года.

Создание новых организационных подразделений на предприятии, равно как и повышение эффективности работы существующих, требует, прежде всего, повышения эффективности работы всего задействованного в работе персонала. Весь трудовой коллектив предприятия должен будет пройти курсы повышения квалификации. Для этого всех работающих поделят на пять групп, которые будут обучаться на одномесячных вечерних курсах без отрыва от основного места работы последовательно, одна за другой, сообразно своим специализациям

Экономия денежных средств на всех уровнях организации предприятия начиная со вступлению в силу бюджета организации на следующий год.

Проведение рекламной кампании, направленной на конкретного потребителя и на потенциальных посредников, с целью оповещения потребителя о положительных изменениях в работе организации.

Для устранения проблемы налогового давления и противодействия местных администраций, руководство предприятия будет обращаться в разные инстанции об уменьшении налогового давления. Так же предусмотрена подача заявления на организацию на предприятии льготного налогообложения. Любое уменьшение налогового давления поможет существенно увеличить прибыль. А открытие линии льготного налогообложения позволит сэкономить более 25% нынешних общих затрат.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятия | Сроки | Ответственный |
| 1 | Приведение в соответствие с концепцией развития актов и внесение изменений в Устав предприятия | 2009 г | Директор Зам. директора  |
| 2 | Пересмотр должностных инструкций администрации в свете новых законодательных актов и программы развития предприятия | 2009 - 2010 | Заместители директора  |
| 3 | Разработка нормативной базы  | 2010 - 2011 | Директор  |
| 4 | Выборы Управляющего Совета  | 2010 | Директор школы |
| 5 | Разработка и утверждение новых Инструкций по технике безопасности | 2010 - 2011 | Зам. директора поТБ |
| 6 | Определение полномочий органов управления предприятия (Управляющий Совет) | 2009 | Заместители директора  |
| 7 | Совершенствование системы планирования  | 2010 - 2011 | Заместители директора  |
| 8 | Разработка ряда Положений регламентирующих основные направления работы, определенные данной программой | 2009  | Заместитель директора  |
| 9 | Дальнейшее совершенствование системы контроля с целью наиболее комплексного и эффективного анализа менеджмента | 2010 - 2011 | Директор Заместители директора  |
| 10 | Создание базы данных выпускаемой продукции | 2009 | Зам. директора по УВР |
| 11 | Создание базы данных работников | 2010 - 2011 | Заместители директора  |
| 12 | Создание психологической службы | 2010 -2011 | Директор  |
| 13 | Создание условий и разработка системы мер по сохранению и улучшению здоровья учащихся | 2010-2011 | Директор |
| 14 | Разработка памятки по ТБ | 2009 | Заместитель директора по ТБ |
| 15 | Реконструкция здания МО №1 | 2010 | Директор |
| 16 | Санаторно-курортное лечение работников | 2009-2011 | Профком |