

АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОАО «КОММУНАРКА»

Агрошко Н.А.
студентка 4 курса, гр. ИМ
н. р. Минько М.В.

В работе рассмотрена деятельность ОАО «Коммунарка», проведен анализ инновационной деятельности предприятия.

Совместное открытое акционерное общество «Коммунарка» ведет свою историю с 1905 года от «Кофейной с кондитерскими продуктами, пекарни кондитерских продуктов Георгия Викентьевича Рачковского», которая размещалась в доме 79 по улице Захарьевской, принадлежащем купцу второй гильдии Ругеру М.И.

В 1994 году на базе фабрики "Коммунарка" образовалось открытое акционерное общество (ОАО «Коммунарка»), которое было зарегистрировано в качестве юридического лица Минским городским исполнительным комитетом 25.05.1994 г. и внесено в Единый государственный регистр юридических и индивидуальных предпринимателей.

Основной деятельностью СОАО «Коммунарка» является производство кондитерских изделий: конфет; карамели; шоколада; какао-продуктов. Ассортимент производимой СОАО «Коммунарка» продукции насчитывает около 300 наименований.

Структура производства продукции СОАО «Коммунарка» отображена на рисунке 1.1.

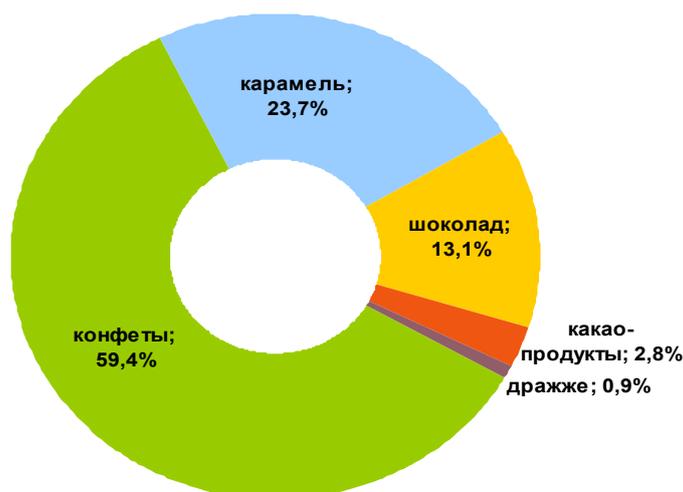


Рисунок 1 – Структура производства продукции СОАО «Коммунарка» в разрезе основных групп продукции на 01.01.2016 года.

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Миссия СОАО «Коммунарка» - приносить радость и удовольствие людям, сохраняя и приумножая богатые традиции кондитерского искусства.

СОАО «Коммунарка» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь, международными соглашениями, к которым присоединилась Республика Беларусь и Уставом общества.

Органами управления Общества являются: общее собрание акционеров; наблюдательный совет; исполнительные органы: коллегиальный – дирекция; единоличный – генеральный директор.

Контрольным органом Общества является ревизионная комиссия.

Предприятие поставяет продукцию в Россию, США, Израиль, Грузию, Казахстан, Туркменистан, Монголию, Германию, Чехию, Кипр, Арабские Эмираты.

Экспорт продукции промышленности на рынки России, США, Германии и ряда других стран в 2015 году составил 17,6% в общем объеме отгрузки, за 11 месяцев 2016 года – 20,7%.

В настоящее время основной стратегией предпринимательской деятельности фабрики является совершенствование производства, т.е. предприятием разрабатывается товар, а затем анализируются возможности его успешной реализации. Фабрикой также применяется одна из разновидностей дифференцированной стратегии - стратегия качества и надежности (использование натурального, экологически чистого сырья, высокий контроль качества готовой продукции).

Поставки кондитерских изделий на внутренний рынок осуществляются через оптовые звенья. В настоящее время СОАО «Коммунарка» представляют 18 оптовых организаций (в городе Минске ОАО «Минбакалеяторг», ОАО «Белбакалея», а также крупные покупатели во всех остальных областях).

На 01.01.2016 г. производственные мощности предприятия составляли 19789 тонн из расчета 233 плановых рабочих дней.

В течение последних лет СОАО «Коммунарка» ведет активную инвестиционную деятельность – закупает новое оборудование, проводит модернизацию существующего производства, ведет капитальное строительство. За 2014 год предприятие инвестировало в основной капитал 1418,3 руб., в 2015 году объем инвестиций в основной капитал составил 6147,8 руб., в 2016 году - около 7750,0 руб.

Главным инвестиционным проектом 2014-2016 года для СОАО «Коммунарка» стало приобретение двух линий по производству сбивных и вафельных сортов конфет. Приобретение новой технологической линии в 2015 году позволило увеличить планируемые объемы производства продукции СОАО «Коммунарка» на 18,5% (с 18651,5 тонн в 2015 году до 22103 тонн в 2016 году,

при этом объем прироста составил 3451,1 тонн), увеличить объемы производства импортозамещающей продукции, а также будет способствовать расширению географии экспорта.

Организационная структура управления СОАО «Коммунарка» создана в виде линейно-функциональной системы управления, что позволяет использовать преимущества обеих организационных систем управления:

- чёткую систему взаимосвязей;
- ясно выраженную ответственность;
- быстроту реакции на прямые указания;
- освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
- создание основы для использования в работе консультаций опытных специалистов.

На рисунке 1.2. представлена организационная структура СОАО «Коммунарка».



Рисунок 2 – Организационная структура СОАО «Коммунарка»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Ежегодно на предприятии разрабатывается и утверждается программа мероприятий, направленных на снижение издержек производства. Кроме этого, СОАО «Коммунарка» ежегодно выполняет доведенный целевой показатель по снижению материалоемкости продукции. Его значение за 2015г. составило «минус» 12,1%.

На СОАО «Коммунарка» используется поточный метод организации производства, который основывается на ритмичной повторяемости основных и вспомогательных операций выполняемых на специализированных рабочих местах расположенных по ходу протекания технологического процесса.

Существует несколько производственных цехов: карамельный, конфетный цех №1, конфетный цех №2, конфетный цех №3, шоколадный цех. Взаимосвязь между производственными отделами отражена на рисунке 1.3.

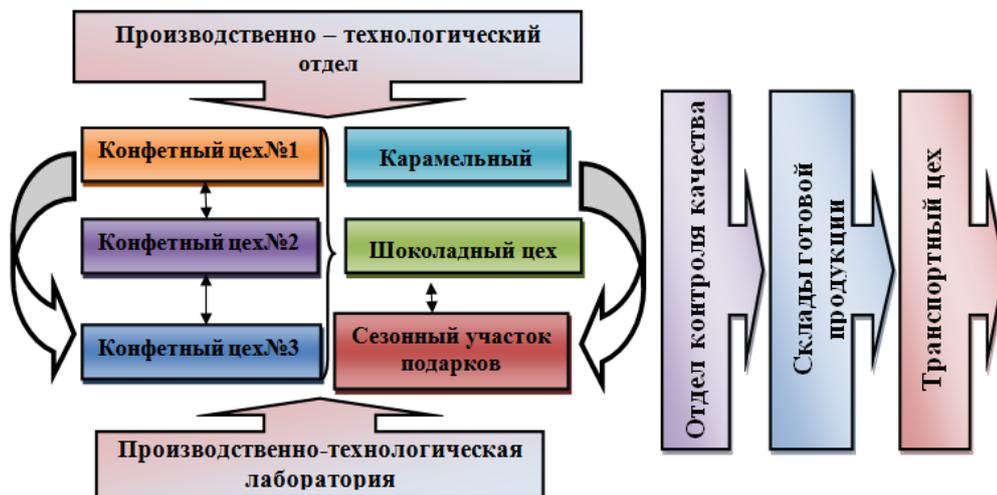


Рисунок 3 – Взаимосвязь производственных отделов СОАО «Коммунарка»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

К концу 2016 года в эксплуатацию введены две новые линии по производству вафельных и сбивных сортов конфет, что позволит в 2017 году нарастить мощности по производству кондитерских изделий на 3 500 тонн

Списочная численность работников на СОАО «Коммунарка» по состоянию на 01.10.2017 г. составила 1756 человека, в том числе промышленно-производственный персонал – 1 360 человек или 77,4 % от общей численности.

Текучесть кадров в 2015 году составила – 9,8%, в 2016 году – 9,9%.

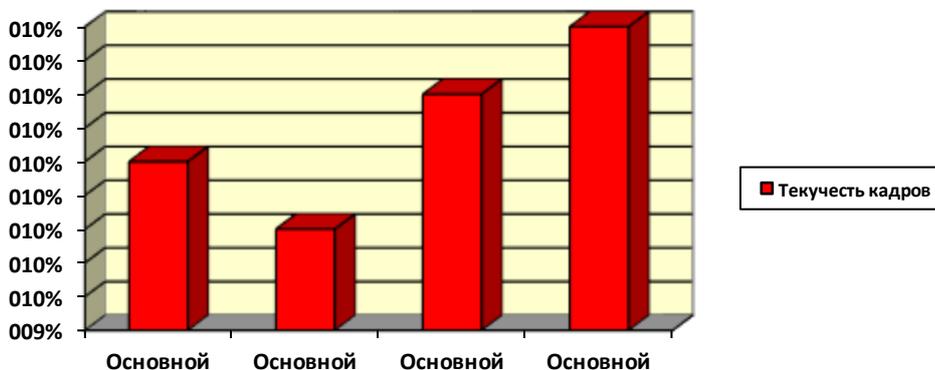


Рисунок 4 – Текучесть кадров СОАО «Коммунарка» за 2013-2016 год, %

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Штат предприятия, в основном, укомплектован специалистами требуемой квалификации. Средний разряд рабочих по предприятию – 4,5, средний возраст работающих – 40 лет.

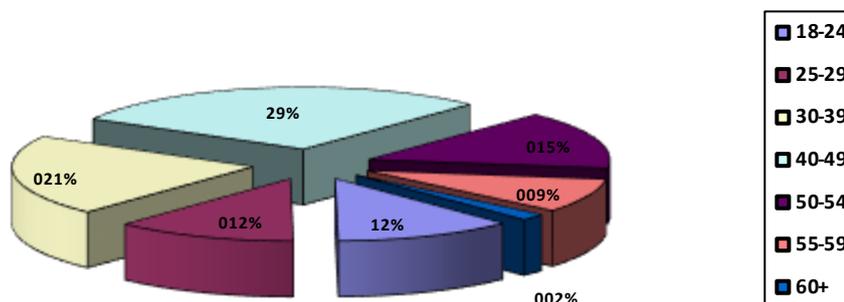


Рисунок 5 – Структура возрастного состава работников СОАО «Коммунарка»,%
 Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

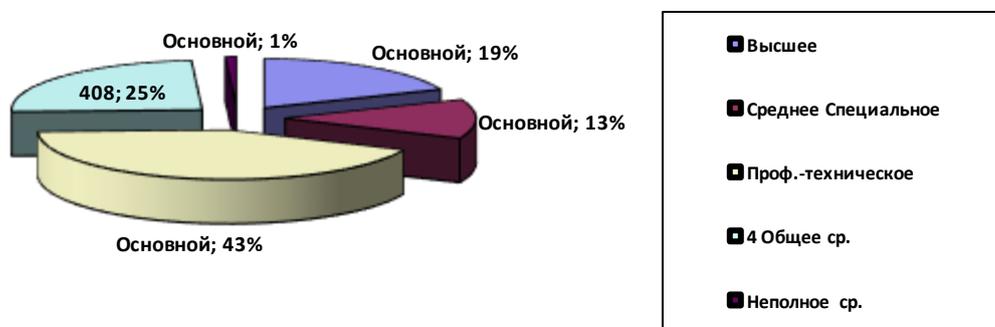


Рисунок 6 Структура уровня образования работников СОАО «Коммунарка»

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Основными задачами организационно - кадровой работы СОАО «Коммунарка» по модернизации являются: подбор и формирование высокопрофессионального кадрового потенциала предприятия; вовлечение персонала в непрерывный процесс обучения и повышения квалификации; сохранение численности персонала на уровне 2015года; профессиональная подготовка и переподготовка высвобождаемых в ходе реконструкции и модернизации работников; трудоустройство высвобождаемых работников на вновь введенные рабочие места.

В 2008 году руководство предприятия СОАО «Коммунарка» поставило цель повышения капитализации и управляемости предприятия. Для её достижения было принято решение о внедрении современной комплексной системы управления и учета. Реализация проекта была доверена компании 1С: СООО «1С-Минск», которая специализируется на автоматизации крупных предприятий. Основой для построения корпоративной системы стало типовое решение «1С:Управление производственным предприятием 8». Подводя итог,

для дальнейшего роста скорости и качества управленческих решений, максимальной скорости доступа к необходимым данным и ресурсам предприятия стоит внедрить новую версию платформы «1С:Предприятие 8.3».

На текущий момент СОАО «Коммунарка» располагает производственными мощностями, позволяющими производить порядка 20 тыс. тонн кондитерских изделий в год. На протяжении 2014 – 2016 г. производственные мощности использовались эффективно (практически на 90%).

Предприятие специализируется на выпуске конфет, шоколада и карамели. За 2016 г. выручка (без НДС) от реализации данных групп продукции составила 97,2% от объемов реализации кондитерских изделий (89,7% выручки от реализации в целом по предприятию).

Деятельность СОАО «Коммунарка» на внешних рынках характеризуется постепенным ростом экспорта (как в натуральном, так и в стоимостном выражении). Высокие темпы роста валютной выручки (более 130% ежегодно), что говорит об усилении связей СОАО «Коммунарка» с имеющимися зарубежными клиентами и повышающемся интересе к продукции предприятия на внешних рынках.

Деятельность предприятия на протяжении 2014 - 2016 г. была прибыльной, что подтверждается положительным финансовым результатом в каждом из анализируемых периодов.

Структура активов СОАО «Коммунарка» характеризуется преобладающей долей краткосрочных активов в 2014 г. (51,8%) и в 2015 г. (53,2%), долгосрочных активов в 2016 г. (61,3%). Перераспределение в 2016 году долей краткосрочных и долгосрочных активов в структуре имущества СОАО «Коммунарка» в пользу последних связано со значительными вложениями в основной капитал в 2016 году (прежде всего в приобретение технологического оборудования).

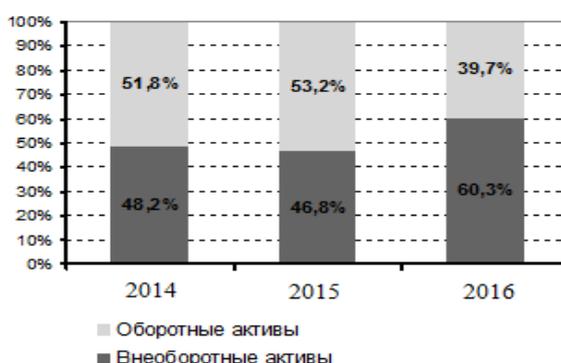


Рисунок 7 - Структура активов (имущества) предприятия, %

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

На протяжении анализируемого периода основным источником финансирования имущества предприятия выступает собственный капитал. С 2016 года в структуре пассивов организации наметилась тенденция к росту доли

заемного капитала (с 14,9% по состоянию на 01.01.16 г. до 32,9%), который был вызван: в 2016 году – ростом кредиторской задолженности.



Рисунок 8 – Структура пассивов (источников финансирования активов), %

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Показатели платежеспособности СОАО «Коммунарка» соответствуют нормативным значениям, что в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.12.2011 N 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования" свидетельствует о платежеспособности предприятия.



Рисунок 9 – Динамика показателей платежеспособности СОАО «Коммунарка».

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

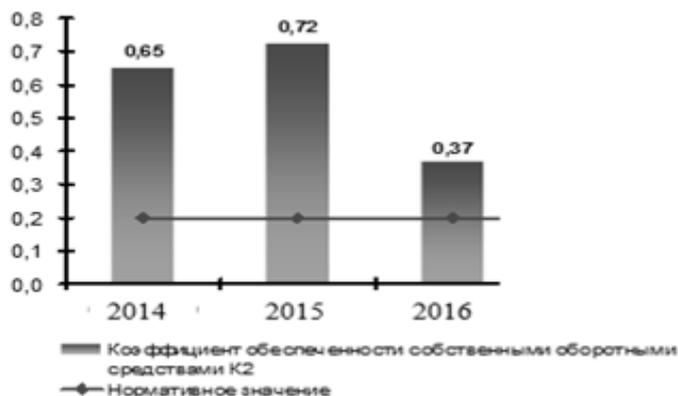


Рисунок 10 – Динамика показателей платежеспособности СОАО «Коммунарка».

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Негативным моментом в управлении оборотными активами СОАО «Коммунарка» является замедление оборачиваемости активов в целом и текущих активов в частности (как в сфере производства, так и в сфере обращения). В свою очередь к плюсам следует отнести тот факт, что условия расчетов с поставщиками и прочими кредиторами у предприятия лучше, чем те условия оплаты, которое оно предлагает покупателям своей продукции. Следовательно, СОАО «Коммунарка» получает дополнительный краткосрочный источник финансирования за счет разницы во времени между платежами.

Анализ состояния и движения основных средств показал, что на последнюю отчетную дату (01.01.16 г.) степень износа основных средств СОАО «Коммунарка» составляет 53,8%. При этом машины и оборудование изношены на 71,8%, что превышает рекомендуемые параметры для предприятий промышленности в 60% и свидетельствует о необходимости скорейшей модернизации и технического перевооружения производства с учетом современных требований и уровня развития технологий в кондитерской отрасли.

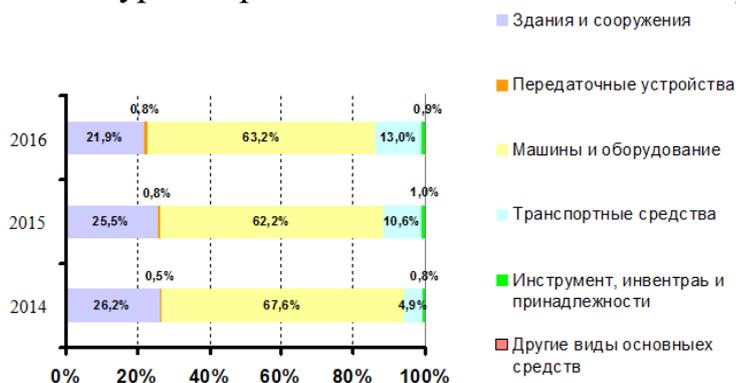


Рисунок 11 – Структура основных средств (по первоначальной стоимости)

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

На белорусском рынке конкуренцию СОАО «Коммунарка» составляют три большие группы: производителей кондитерских изделий Российской Федерации, Украины и Беларуси.

Основным конкурентом среди белорусских производителей для СОАО «Коммунарка» на внутреннем рынке является СП ОАО «Спартак», производственные мощности которого в 1,5 раз больше, чем у СОАО «Коммунарка», а ассортимент шире за счет мучной группы (печенье, вафли). Остальные белорусские производители занимают меньшую долю рынка, по сравнению с СОАО «Коммунарка» из-за меньших производственных мощностей и узкого ассортимента. Однако следует отметить, что в последнее время наметилась тенденция роста и усиления таких производителей как: по карамели и конфетам – СП ОАО «Ивкон»; по шоколаду – СООО «Первая шоколадная компания» (Идеал), по конфетам сбивных сортов – «Канди и К», по

конфетам сбивных сортов и грильяжам – «Михаэлла». Но в основном эти производители имеют выраженную специализацию, что позволяет каждому предприятию занимать свою нишу на внутреннем рынке республики.

Со стороны зарубежных производителей, основную конкуренцию СОАО «Коммунарка» составляют кондитерские фабрики Республики Беларусь, крупные кондитерские корпорации Российской Федерации и Украины. Причем Украина является поставщиком преимущественно недорогой продукции, которая активно завоевывает белорусский рынок, вытесняя отечественных производителей.

Согласно результатам проведенных маркетинговых исследований специалистов СОАО «Коммунарка», наиболее емкими группами кондитерских изделий являются шоколад и шоколадные конфеты.

Основными потребители данного вида продукции СОАО «Коммунарка», являются мужчины и женщины от 18 до 55 лет со средней и высокой покупательской способностью, которые любят продукцию производителя.

**Таблица 1.1 – Матрица потребителей шоколадных конфет
СОАО «Коммунарка», %**

Возраст		15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-69
Частота потребления	Раз в три месяца	8	5	2	10	62	79
	Раз в месяц	22	25	16	64	15	10
	Два-три раза в месяц	39	42	53	17	15	9
	Раз в неделю	23	14	18	7	3	1
	Два-три раза в неделю	8	4	11	2	5	1
	Итого	100	100	100	100	100	100

Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Существует несколько целей ценовой политики на СОАО «Коммунарка», они разноплановые, а их выполнение возможно в срочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. Можно выделить следующие цели предприятия на рынке: максимизация текущей прибыли, лидерство в качестве на основе закрепления за компанией имиджа изготовителя высококачественной продукции.

Стратегия маркетинга СОАО «Коммунарка» заключается в выпуске качественной продукции, которая в максимальной степени будет удовлетворять требованиям потребителей и иметь устойчивые преимущества перед конкурентами.

В течение 2015 - 2016 гг. в рамках мероприятий по модернизации производства были осуществлены следующие проекты: строительство трансформаторной подстанции на 10 кВ взамен существующей (на 6 кВ);

перевод основных производственных цехов на автономное холодоснабжение; перепрофилирование здания клуба под производственно-складские помещения; строительство склада готовой продукции; установка линии по производству карамели; установка линии по производству помадных конфет; установка линии по производству шоколада; модернизация линии по первичной переработке какао-бобов, орехов, зерна; приобретение оборудования по завертке конфет; установка оборудования для производства драже; установка комплекта оборудования для производства шоколадных плиток 500 и 1000 г; приобретение оборудования для производства шоколадных масс.

Можно сделать вывод о том, что предприятию СОАО «Коммунарка» следует сделать приоритетным для себя постоянное ведение инновационной деятельности. Предприятие внедряет новые линии, продукцию, однако делает это весьма редко. А для того, чтобы оставаться на лидирующих местах кондитерского рынка РБ, необходимо постоянно внедрять инновации в производство. Также при такой высокой конкуренции постоянно следует вводить кондитерские новинки в производство

На данном предприятии используется адаптационная стратегия.

В общем виде сущность адаптационной стратегии состоит в проведении частичных, непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности.

Подвидом адаптационной стратегии применимо к СОАО «Коммунарка» является стратегия инновационной имитации.

Стратегия инновационной имитации предполагает, что товаропроизводитель делает ставку на успешность новшеств конкурентов, занимаясь их копированием.

Таким образом, анализ инновационной деятельности СОАО «Коммунарка» показал нам, что организационной структурой управления является линейно-функциональная. На предприятии отсутствует отдел инновационного развития. Основным источником финансирования инновационной деятельности являются его собственные финансовые средства. Главным фактором, сдерживающим инновационную деятельность предприятия, является недостаток финансовых средств, отсутствие квалифицированного персонала в области инновационной деятельности, а также отсутствие и изношенность оборудования.

Главной целью предприятия является внедрение технологий, с целью дальнейшего перспективного развития и повышение прибыли, дальнейшее совершенствование с помощью новых инновационных внедрений.