

## ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ УЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗЕРВОВ

*Соломенников Александр Емельянович*  
К.э.н., "Таврос"  
Башкирская мясная  
компания г.Уфа

### PLANNING AND CONTROL OF THE MEAT PROCESSING ENTERPRISE ACTIVITY ON THE BASIS OF ECONOMIC RESERVES ACCOUNTING

*A. Solomennikov*

#### Annotation

The problem of setting and reviewing the planning of the activity of meat processing enterprises of the agro-industrial complex of Russia on the basis of identifying problem areas and accounting for economic reserves is of special significance and severity in the face of sanctions from the West and the import substitution program.

In this article, with the help of the necessary tools, methods and methods of planning aimed at improving the efficiency of development and achieving the sustainable financial situation of meat processing enterprises are explored. Two main directions for planning and controlling the activity of the meat processing enterprise are proposed.

It was concluded that the main planned measures at the meat processing plant related to improving efficiency and improving the financial situation, taking into account economic reserves, are ultimately aimed at reducing the cost and prices of meat and meat products.

**Keywords:** meat processing enterprise, economic reserves, meat and meat products, factors, planning.

#### Аннотация

Проблема постановки и рассмотрения вопросов планирования деятельности мясоперерабатывающих предприятий АПК России на базе выявления проблемных мест и учета экономических резервов имеет особую значимость и остроту в условиях санкций со стороны Запада и действия программы импортозамещения.

В настоящей статье с помощью необходимого инструментария исследованы методы и способы планирования, направленные на повышение эффективности развития и достижение устойчивого финансового положения мясоперерабатывающих предприятий. Предложены два основных направления в планировании и контроле деятельности мясоперерабатывающего предприятия.

Сделан вывод о том, что основные плановые мероприятия на мясоперерабатывающем предприятии, связанные с повышением эффективности и улучшением финансового положения с учетом экономических резервов, в конечном счете, направлены на снижение себестоимости и цены мяса и мясной продукции.

#### Ключевые слова:

Мясоперерабатывающее предприятие, экономические резервы, мясо и мясная продукция, факторы, планирование.

**П**ланирование деятельности мясоперерабатывающего предприятия может осуществляться по двум направлениям и иметь две конечные цели:

1. Повышение эффективности деятельности и улучшение финансово-экономического состояния предприятия.
2. Совершенствование управления за счет планирования и контроля операционной деятельности и стратегических инициатив.

Следует заметить, что первое направление планирования деятельности мясоперерабатывающего предприятия базируется на факторах повышения эффективности и улучшения финансового состояния, а также на системе мероприятий по использованию резервов роста. Разработка мероприятий предполагает изначально поиск "больных точек" или проблемных мест, а затем – эконо-

мических резервов на предприятии для нивелирования этих негативных элементов.

*Основные факторы, оказывающие положительное влияние на рентабельность производства, как один из значимых показателей эффективности деятельности и устойчивого финансового состояния, это:*

- ◆ снижение себестоимости сырья для производства мясной продукции;
- ◆ покупательная способность населения, позволяющая, с одной стороны, расширять ассортимент продукции, а с другой – сдерживать рост рыночных цен;
- ◆ увеличение доли продаж мясной продукции в розничном сетевом бизнесе, ориентировочно, до 30%–3,4.

Надо заметить, что рентабельность производства даже самых эффективных мясоперерабатывающих пред-

приятый России, с объемом продаж колбасных изделий 1000 – 1500 т. в месяц, в 2016–2017 гг. составляла величину в размере не более 4%, что настоятельно требует разработки мероприятий по использованию экономических резервов роста эффективности производства и улучшения финансово-экономического состояния, к которым можно отнести следующие 3,4 :

- ◆ оптимизация рецептур производства колбасных изделий.
- ◆ оптимизация и замена специй, позволяющих снизить себестоимость мясной продукции и за счет этого достичь плановой экономии за месяц в размере 1,4 млн.руб. (табл.1);
- ◆ оптимизация мясного сырья в рецептуре мясной продукции, позволяющая также достичь плановой месячной экономии в среднем в размере 1,3–1,4 млн.руб., за счет снижения структуры сырья продукции (табл.2);
- ◆ проведение организационно-технических мероприятий с поставщиками оболочки колбасных изделий;
- ◆ снижение себестоимости упаковки и этикеток, для чего необходимо проведение маркетинговых мероприятий на рынке поставщиков этикетки упаковки;
- ◆ оптимизация штатной численности персонала и повышение производительности труда, позволяющие достичь плановой месячной экономии фонда оплаты труда в размере 0,6–1,7 млн.руб. (табл.3–4).

◆ снижение себестоимости куска и повышение эффективности продаж торгово-закупочным отделом.

Ниже в табл. 1–4 приведены расчеты по указанным мероприятиям по использованию экономических резервов роста эффективности производства и улучшения финансово-экономического состояния.

Как следует из данных табл.2, включение в рецептуру производства колбасных изделий (всего за месяц 1016180 кг. продукции) нежирной свинины, при уменьшении доли говядины на 2 проц. пункта, приводит к снижению себестоимости производства и существенной экономии расхода говядины в размере около 5 млн.руб., а общая экономия сырья составляет около 1.4 млн.руб.

При этом, как видно из материалов табл.2, увеличение доли свинины в рецептуре колбасных изделий до 30 и более % приводит к снижению как экономии расхода говядины, так и общей экономии в стоимостном выражении.

Анализ данных, приведенных в табл.3 и 4, свидетельствует о том, что плановая экономия по фонду оплаты труда мясоперерабатывающего предприятия может быть получена за счет изменения правил внутреннего трудового распорядка (ПВТР) и нормативов, ввода нового обо-

Таблица 1.

Мероприятия по снижению себестоимости и цены за счет оптимизации и замены специй к колбасным изделиям (условные данные).

Компоненты специй	Расход специй, кг	Текущий вариант, у.е/кг	Планируемый вариант, у.е/кг
М.1	319	9,3	8,3
К.1	14	10,35	10,39
Р.1	407	9,65	5,89
Д.	493	9,3	7,00
А.1	52	10,7	10
А.2	106	8,9	7,9
Р.2	162	9,3	9,13
М.2	13	13,15	12,52
С.	56	9,4	9
К.2	74	9,5	9
Ф.	126	9,9	7,65
Ж.	149	5,20	5
Э.1	193	11,40	8,35
Э.2	1220	10,55	8,77
А.1	326	65	33
Плановая экономия за месяц 1 367 561,33 руб.			

Таблица 2.

Оптимизация рецептуры колбасных изделий  
засчет изменения содержания в ней говядины (условные данные).

	Расход специй, кг			План на месяц			План на след.месяц		
	Факт расход, кг	Доля говяд.в 1кг пр.%	Ср. цена руб	План. расход, кг	Доля говяд.в 1кг пр.	Экономия руб	План. Расход, кг	Доля говяд.в 1кг пр.%	Экономия руб
Говядина производ, в т.ч.	132690	13,1	263,14	111780	11	-4998430	91780	9	-4780899
Говядина 2 сорта предпосол м/к	72852	7,2	239,04	51942	5,1	-4998430	31942	3,1	-4780899
Говядина 1 сорта предпосол м/к	19195	1,9	279,19	19195	1,9		19195	1,9	
Говядина 1 сорта с протепсином м/к	8604	0,8	323,02	8604	0,8		8604	0,8	
Говядина 1 сорта, м/к	7426	0,7	325,58	7426	0,7		7426	0,7	
Говядина 2 сорта, м/к	23652	2,3	277,82	23652	2,3		23652	2,3	
Говядина в/с, м/к	961	0,1	389,72	961	0,1		961	0,1	
Свинина нежирная	0		173,73	20910	15,8	3632612	40910	30,8	3474521
Итого	132690			132690		-1365818	132690		-1306378

Таблица 3.

Оптимизация штатной численности персонала и повышение производительности труда  
(на примере производства сосисок и сарделек -1 вариант).

Факторы экономии ФОТ	ФОТ, руб		Отклонение (-,Экономия, +перерасход)	
	По старым расценкам	По новым расценкам	Руб	%
ПВТР и пересмотр норм	3185875	3017056	-168819	-0,05
Ввод нового оборудования для производства сосисок	580330	395044	-185286	-0,32
Сокращение численности, чел, вт.ч.	461020	204116	-256904	-0,56
Весовщики - 6	198900	93036	-105864	-0,53
Аппаратчики -4	172500	68719	-103781	-0,60
Мастера - 2	89620	42361	-47259	-0,53
<b>ИТОГО</b>	<b>4227225</b>	<b>3616216</b>	<b>-611009</b>	<b>-0,14</b>

Таблица 4.

Оптимизация штатной численности персонала и повышение производительности труда  
(на примере производства сосисок и сарделек - 2 вариант).

Факторы экономии ФОТ	ФОТ, руб		Отклонение (-,Экономия, +перерасход)	
	По старым расценкам	По новым расценкам	Руб	%
ПВТР и пересмотр норм	3519632	3319256	-200376	-0,06
Ввод нового оборудования для производства сосисок	555561	200805	-354756	-0,64
- сарделек	112729	37921	-74808	-0,66
Пересмотр норм расхода сырья на сосиски и сардельки	2073825	1451678	-622148	-0,30
Сокращение численности, чел, вт.ч.	461020	0	-461020	-1,0
Весовщики - 6	198900	0	-198900	-1,0
Аппаратчики -4	172500	0	-172500	-1,0
Мастера - 2	89620	0	-89620	-1,0
<i>ИТОГО</i>	6722767	5003660	-1713107	-0,25

рудования, ведущего к сокращению численности, пересмотра норм расхода сырья на производство продукции и сокращения штатной численности в целом. При этом наибольший удельный вес в общей экономии фонда оплаты труда занимают такие факторы, как пересмотр норм расхода сырья на производство сосисок и сарделек – 36% (2 вариант) и штатное сокращение численности – 42% (1 вариант) и 27% (2 вариант).

Второе направление планирования направлено на совершенствование управления и состоит в планировании и контроле операционной деятельности и стратегических инициатив.

Данное направление также, как и первое, конечной целью имеет повышение эффективности производства и улучшение финансового состояния.

Рассмотрим на примере среднего мясоперерабатывающего завода мощностью производства 1000–1500 т/месяц возможные операционные шаги, направленные на финансовую эффективность.

Планирование и контроль операционной деятельности предполагает, прежде всего, проведение на мясоперерабатывающем предприятии ежедневной планерки, предполагающее контроль ежедневных значений отобранных критериев оценки деятельности структурных подразделений предприятия, функционально связанных с

текущей производственной деятельностью и продажами.

Данные критерии оценки для структурных подразделений могут быть следующие:

*Для производственных подразделений, например:*

- ◆ плановые и фактические показатели производства готовой продукции в натуральном выражении и выручки от реализации продукции;
- ◆ плановые и фактические значения удельного веса внутри производственной бракованной продукции;
- ◆ плановые и фактические значения выхода веса продукта;
- ◆ плановые и фактические значения оценки качества продукции.

*Для отдела продаж (реализации) –*

- ◆ фактические значения недогруженной продукции;
- ◆ оценка выполнения договорных отношений с контрагентами, в том числе с VIP –клиентами.

*Для службы производственно-ветеринарного контроля (ОПВК) –*

- ◆ фактическое число возвратов,
- ◆ количество претензий по качеству;
- ◆ оцифрованное санитарное состояние производственных подразделений.

*Ежедневная планерка может начинаться в 9 часов утра и продолжаться в течение не более 30 минут. Присутствие на планерке должно быть обязательным для следующих сотрудников предприятия:*

- ◆ Директора отдела продаж;
- ◆ Директора по производству;
- ◆ Начальника транспортного цеха;
- ◆ Начальника ветеринарной службы;
- ◆ Начальника склада готовой продукции (СГП);
- ◆ Технического директора;
- ◆ Начальника информационного отдела;
- ◆ Начальника охраны.

Кроме ежедневных планерок на мясоперерабатывающем заводе рекомендуется проводить еженедельные планерки для службы маркетинга и отдела главного технолога, кадровой службы, службы продаж, отдела снабжения и других вспомогательных служб, а также еженедельные планерки для изучения и анализа состояния финансово-хозяйственной деятельности и производственных показателей.

*На планерках, помимо анализа и контроля выполнения критериев оценки деятельности структурных подразделений мясоперерабатывающего предприятия могут рассматриваться следующие проблемные вопросы:*

**1.** Внедрение ежедневных утренних дегустаций по контролю поточного качества выпускаемой продукции, ответственными за которые являются служба продаж, дирекция по производству и технологическая служба. Результаты данных дегустаций рассматриваются на ежедневной планерке.

**2.** Улучшение связи с клиентами, оптовыми предприятиями по претензионным вопросам по качеству продукции. Данные мероприятия предполагают ведение и систематизацию баз данных, статистику изменений и корректирующих действий в базе данных. Данные вопросы могут рассматриваться на еженедельных планерках с участием служб маркетинга, производства и продаж.

**3.** Ведение мониторинга санитарного состояния структурных подразделений, здоровья персонала, культуры производства и рассмотрение значений критериев оценки этих показателей на ежедневных планерках.

**4.** Формирование отчета по оценке качества продукции на основе лабораторных данных по программе производственного контроля: рассмотрение и анализ отчетов на еженедельной планерке.

**5.** Формирование и введение в действие проекта по нормированию труда производственного персонала на основе сдельной оплаты труда. Цель данного проекта –

расчет необходимой численности производственного персонала для обеспечения реализации плана продаж с учетом структурных сдвигов, отпусков и т.д.

**6.** Создание бюджетного отчета транспортных расходов с выделением транспортных затрат по доставке продукции по сегментам клиентов, оптовым предприятиям. Логистика должна учитывать расходы на возможные обратные и вспомогательные доставки. Оценочные критерии транспортных схем должны включать такие показатели как стоимость маршрута, затраты на 1 кг доставки продукции, эффективность загрузки автотранспорта и затраты от оптовых предприятий до торговых точек на 1 кг доставки, эффективность загрузки маршрутов.

Данный отчет рекомендуется рассматривать на еженедельной планерке.

Логистическая схема транспортировки позволит получить экономию на доставку одного кг. готового продукта ориентировочно 14 млн. руб. за год.

**7.** Внедрение информационно – компьютерной системы ТОиР (техническое обслуживание и ремонт), предусматривающей улучшения управления и. контроля ППП (время проведения, стоимость). На еженедельной планерке предусматривается рассмотрение и анализ затрат по эксплуатируемым техническим единицам. Данная система позволит получать экономию в размере 12–18 млн.руб/год.

**8.** Усовершенствование мониторинга ценообразования на закупаемое сырье и оцифровывание ежегодных потерь в условиях 4–го уровня компартамента. В рамках этой проблемы запуск механизма принятия эффективных решений по закупкам с учетом стоимости сырья после обвалки. Эти мероприятия позволят получить экономию 20–30 млн. руб в год. Данный отчет рекомендуется рассматривать на еженедельной планерке.

**9.** Введение в действие в сфере производства MES–системы с дальнейшей апробацией ИРП– системы на базе 1С (разработчик "Абсолют–Софт") для улучшения прозрачности движения товарно–материальных ценностей, контроля потерь на производственных переделах, налаживания управления себестоимостью в режиме реального времени и выпускаемых партий. Для эффективной реализации данного проекта необходимо создание на мясоперерабатывающем предприятии единого координационного центра во главе с руководителем проекта. Отчеты по данной проблеме следует предоставлять на еженедельных планерках.

**10.** Структурирование ассортимента мясной продукции по маркетинговым ценовым линейкам в разрезе дивизиона, внешнего вида и цены.

Отчеты следует предоставлять на еженедельных планерках.

Пример многокритериального подхода оценки работоспособности парка оборудования технической системы на базе подразделения КИПиА.

Оценка	Наименование оборудования	Параметр контроля	Значение параметра контроля		
			1	0,5	0
Контроль пусковых токов Куттеров	№1	Снятие показаний пусковых токов с УПП	1100<X<1400	1400<X<1600	X>1600
	№2				
	№3				
Контроль Вакуума	Куттер №1	Измерение остаточного вакуума	X<150	150<X<250	X>250
	Куттер №3		X<150	150<X<250	X>250
	Polar №2		X<10	10<X<25	X>25
	Polar №3		X<10	10<X<25	X>25
	Polar П\Ф		X<10	10<X<25	X>15
	Репак		X<20	20<X<25	X>25
Просмотр ошибок	Камеры Vemag	Фиксируется количество ошибок и их расшифровка			
	линейка №4				
	линейка №5				
	линейка №6				
	Шприц П/Ф				
	Мультивак				
	Верипак				
	Репак				
	Хенковак				
	Хандтманн				
Токи автоматов Bizerba	ПФ	Конвейер №0	X<2,5	2,5<X<4	X>4
		Конвейер №1	X<2,5	2,5<X<4	X>4
		Конвейер №2	X<2,5	2,5<X<4	X>4
		Конвейер №3	X<2,5	2,5<X<4	X>4
	Репак	Конвейер №0	X<2,5	2,5<X<4	X>4
		Конвейер №1	X<2,5	2,5<X<4	X>4
		Конвейер №2	X<2,5	2,5<X<4	X>4
		Конвейер №3	X<2,5	2,5<X<4	X>4
	Мультивак	Конвейер №0	X<2	2<X<3	X>3
		Конвейер №1	X<2	2<X<3	X>3
		Конвейер №2	X<2	2<X<3	X>3
		Конвейер №3	X<2	2<X<3	X>3
	Сосиска	Конвейер №0	X<2	2<X<3	X>3
		Конвейер №1	X<2	2<X<3	X>3
		Конвейер №2	X<2	2<X<3	X>3
		Конвейер №3	X<2	2<X<3	X>3
Средне-квадратичное отклонение отвесов	Вакуумные наполнители	НР-30	X<15000	15000<X<25000	X>25000
		НР-30	X<15000	15000<X<25000	X>25000
		НР-25	X<15000	15000<X<25000	X>25000
		VF628	X<15000	15000<X<25000	X>25000
Количество ошибок	Все виды оборудования, где есть архив аварий	Все виды оборудования, где есть архив аварий	Фиксируется количество повторяющихся более 3 раз за сутки ошибок и их расшифровка	X=0	X>1

11. Выявление резервов и возможностей годового плана развития продаж с формированием болевых точек по направлениям плана и отчета. Отчеты рекомендуется предоставлять на ежемесячных планерках.

*Проведенные исследования в данной статье позволяют сделать следующие выводы:*

1. Текущее операционное планирование деятельности МПЗ для ЛПР должно в обязательном порядке учитывать фактор постоянных изменений в любых внешних (рыночных) и внутренних преобразованиях. Необходимо к применению декомпозиционный метод анализа данных для обнаружения экономических резервов предприятия.

2. Мониторинговая аналитическая модель планиро-

вания, обеспечивающая экономический эффект, включает критерии оценки деятельности подразделений. Текущую и планируемую важность критериев определяет ЛПР. Метод классификаций и подбора критериев подлежит дальнейшему описанию.

3. Фактор времени в управленческой функции контроля имеет систематизацию периодичности рассмотрения данных текущей экономической и хозяйственной деятельности мясоперерабатывающих предприятий.

4. Экономические резервы изыскиваются и доводятся до совершенствования только посредством подготовленных спланированных экспериментов в технологической, технической и кадрово-производственной политиках предприятия. Обзор данного направления требует дальнейшего освещения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Голубев А.В. Экономическое моделирование эффективного аграрного производства / А. В. Голубев. – М.: Колос, 2006. – 240 с.
2. Голубев И.Г., Горин В.М., Парфентьева А.И. Каталог – Оборудование для переработки мяса / Кат. – М.: ФГНУ "Росинформагротех", 2005. – 220 с.
3. Лещиловский П.В. Экономика предприятий и отраслей АПК.: М. БГЭУ. 2007. – 574 с.
4. Магомедов М.Д. Экономика отраслей пищевых производств : учеб. пособие / М.Д. Магомедов, А.В. Заздравных. – М. : Дашков и К, 2006. – 279 с.
5. Микони С. В., Бураков Д. П., Сорокина М. И. Обобщенная модель задач многокритериальной оптимизации и идентификации. Труды международной конференции по мягким вычислениям и измерениям SCM'2007, Том 1, СПб.:–СПбГЭТУ, 2007.
6. Стерлигов Б.И. Экономика мясной и молочной промышленности: учеб. пособие / Б.И. Стерлигов. – М.: Колос С, 2009. – 335
7. Тогузаев Т.Х. Теория и методология формирования рыночных стратегий предприятий пищевой промышленности / Т.Х. Тогузаев. – СПб. : Изд-во С.–Петербург. гос. ун-та экон. и финансов, 2009. – 204 с.
8. Лисицын А. Качество свинины: стандарты и методы оценки. //Животноводство России. Спецвыпуск по свиноводству. –2013 –№2.
9. Разработка технологии функциональных мясных продуктов / Я. М. Узакон [и др.] // Мясная индустрия. – 2010. – № 3.
10. Демиденко С.И. Выбор критериев оценки финансового состояния сельхозпредприятий при антикризисном управлении / С.И. Демиденко, А.Г. Губанов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 10. .
11. Козлов А. В. Мясные изделия: как грамотно экономить / А. В. Козлов // Мясная индустрия. – 2010. – № 3.
12. Электронный ресурс]. URL: <http://ru.pic.com/9.aspx> (дата обращения 15.05.2018)

© А.Е. Соломенников, ( [ae.solomennikov@yandex.ru](mailto:ae.solomennikov@yandex.ru) ), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

www.asergroup.ru

**АСЭР**  
ГРУПП

**УГОЛОВНАЯ, ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНС В КОМПАНИИ**

**23 июля 2018**

**Конгресс-центр ГК "Космос", Москва**

ГК Агентство Социально-Экономического Развития  
тел: (495) 971-5681  
<http://www.asergroup.ru>

РЕКЛАМА