

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего  
образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный  
исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет Экономики, управления, права  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Повышение эффективности производственно-сбытовой деятельности  
предприятия пищевой отрасли на территориальном рынке

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.03.02.2018. 46.ВКР

Руководитель работы, доцент

\_\_\_\_\_ В.В. Данилкин  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-518

\_\_\_\_\_ Т.Н. Подкорытова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Миасс 2018

## АННОТАЦИЯ

Подкорытова Т.Н. Повышение эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия пищевой отрасли на территориальном рынке. – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-518, 2018, 93 с., 13 ил., 21 табл., библиогр. список – 38 наим., 6 прил.

Тема по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия является очень актуальной сегодня для большинства фирм.

На сегодняшний день в мясоперерабатывающей отрасли наблюдается следующая ситуация: крупные производители обладают высокотехнологичным оборудованием и благодаря этому выпускают продукцию высокого качества. Средние и малые предприятия с небольшой мощностью не в состоянии составить им конкуренцию ни по цене, ни тем более по качеству. Основной причиной этого является нехватка финансовых ресурсов и неспособность модернизировать свои мощности.

Проблемы мясокомбината ООО «ПК МАСТЕР» те же, что и у ряда небольших российских мясоперерабатывающих заводов. Ассортимент товаров мясокомбината постепенно вытесняется внешними производителями. Средняя доля поставляемой продукции в городе Магнитогорск составляет в разных районах города от 6 до 13% (отмечается тенденция к снижению доли рынка) и загрузка производственных мощностей составляет всего лишь 30%.

В работе изучены основные направления повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятий, проведен анализ деятельности объекта исследования, анализ внешней среды территориального

рынка, разработаны рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности объекта исследования.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Понятие производственной и сбытовой деятельности на предприятии....	8
1.2 Основные показатели эффективности деятельности предприятия .....	11
1.3 Основные резервы повышения эффективности производственно- сбытовой деятельности предприятия .....	19
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ПК МАСТЕР» .....	27
2.1 Общая характеристика предприятия .....	27
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	30
2.3 Анализ использования основных фондов предприятия .....	35
2.4 Анализ внешней среды ООО «ПК МАСТЕР» .....	37
2.5 Конкуренция на рынке мясопродуктов в г. Магнитогорск .....	44
2.6 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «ПК МАСТЕР» .....	46
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПК МАСТЕР»... ..	52
3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности производственной деятельности ООО «ПК МАСТЕР».....	52
3.2 Разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетингового-сбытовой деятельности ООО «ПК МАСТЕР» .....	67
3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Схема организационной структуры ООО «ПК МАСТЕР».....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс ООО «ПК МАСТЕР» за 2014-2016 гг. ..	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о прибылях и убытках ООО «ПК МАСТЕР» за 2014- 2016 гг., тыс. руб. ....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Стоимость систем видеонаблюдения для производства и склада.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Возможности увеличения объемов продаж.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. План работ отдела маркетинга и расчет затрат на его выполнение е на год.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Производственно-сбытовая деятельность является одним из ключевых элементов, характеризующих эффективность функционирования предприятия, являясь базовой основой его внутренней среды.

Современная производственно-сбытовая система состоит из перерабатывающей (собственно производственной) подсистемы, подсистемы снабжения, подсистемы реализации продукции, а также подсистемы продвижения продукции. Выделенные подсистемы обладают рядом характеристик и особенностей на каждом конкретном предприятии, что невозможно учитывать в процессе оперативного анализа и оценки эффективности и устойчивости деятельности без надлежащей информационной подсистемы (часть общей информационной системы предприятия), являющейся базой для принятия не только управленческих решений, но и текущих производственных решений.

При этом одной из главных задач повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятий является анализ наличных ресурсов, составление и реализация комплексного плана мероприятий по совершенствованию управления ресурсами предприятия [12]. Из анализа видов ресурсов производственно-сбытовой деятельности следует, что спрос на ресурсы непосредственно зависит от спроса на готовую продукцию.

Выживание характеризует возможность организации осуществлять свою производственно-сбытовую деятельность как можно дольше в условиях изменения внешней среды. Это особенно актуально и является первейшей задачей большинства отечественных предприятий при трансформации экономики.

В свою очередь, сбытовая политика, сформулированная на основе целей и задач сбыта, должна соответствовать бизнес-концепции организации (что собой представляет организация, чем она сильнее конкурентов, каково желаемое место на рынке и т.д.), а также принятому курсу действий. В рамках этих представлений организация должна перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее

чем конкуренты, учитывая интересы, связанные с сохранением и повышением благополучия, как самой организации, так и потребителей, общества.

Все это придает особую теоретическую актуальность, поставленным проблемам и предопределило тему выпускной квалификационной работы и круг исследуемых проблем.

Тема по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия является очень актуальной сегодня для большинства фирм. На сегодняшний день в мясоперерабатывающей отрасли наблюдается следующая ситуация: крупные производители обладают высокотехнологичным оборудованием и благодаря этому выпускают продукцию высокого качества. Средние и малые предприятия с небольшой мощностью не в состоянии составить им конкуренцию ни по цене, ни тем более по качеству. Основной причиной этого является нехватка финансовых ресурсов и неспособность модернизировать свои мощности.

Проблемы мясокомбината ООО «ПК МАСТЕР» те же, что и у ряда небольших российских мясоперерабатывающих заводов. Ассортимент товаров мясокомбината постепенно вытесняется внешними производителями. Средняя доля поставляемой продукции в городе Магнитогорск составляет в разных районах города от 6 до 13% (отмечается тенденция к снижению доли рынка) и загрузка производственных мощностей составляет всего лишь 30%.

Таким образом, практическая актуальность темы так же обусловлена низкой эффективностью производственно-сбытовой деятельности предприятия на мясном рынке г. Магнитогорск.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия пищевой отрасли на территориальном рынке.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. изучить основные направления повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятий;
2. провести анализ деятельности объекта исследования;
3. провести анализ внешней среды территориального рынка;
4. разработать рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности объекта исследования.

Объект исследования – мясокомбинат ООО «ПК МАСТЕР», г. Магнитогорск.

Предмет исследования – направления повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Информационную базу исследования образуют материалы фирм-потребителей, содержащие требования, к закупаемой продукции; законы, нормативные акты и технические регламенты; опросы потребителей, результаты оценок фирм-консультантов и их рекомендации; сведения о направлениях деятельности фирм-конкурентов, которые были предоставлены при прохождении преддипломной практики на ООО «ПК МАСТЕР».

Практическая значимость состоит в том, что разработанные в квалификационной работе рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности для ООО «ПК МАСТЕР», позволят расширить круг потребителей и сделать их своими постоянными клиентами, за счет повышения качества продукции, повышения эффективности работы службы сбыта и маркетинга и ряда других мероприятий.

Методология работы включает в себя методы принятия управленческих решений, маркетинговые исследования, экономический анализ, а также ряд методов по анализу научной и научно-методической литературы, наблюдение, беседа, опрос, экспертный опрос.

# 1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие производственной и сбытовой деятельности на предприятии

Производственная и сбытовая сферы бизнеса являются взаимодополняющими, определяют жизнеспособность, конкурентоспособность и устойчивость друг друга. Их сопряженность настолько сильна и многоаспектна, что, занимаясь одним направлением, неизбежно приходится учитывать состояние другого. Производство, формируя товарную основу торговли, в огромной степени зависит от нее, так как без реализации его результатов на основе эффективных сбытовых усилий неизбежно затоваривание с последующим проблемами.

Производственную деятельность можно определить как совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг.

С позиций микроэкономики производственную деятельность можно определить как целенаправленную деятельность, результатом которой является превращение отдельных компонентов в полезный продукт или изменение свойств, формы продукта.

Цель производственной деятельности предприятия – выпуск продукта, его реализация и получение прибыли.

Производственная деятельность организации складывается из производственных процессов, которые состоят из хозяйственных операций: снабженческо-заготовительной, непосредственно производственной, финансово-сбытовой и организационной деятельности. Для реализации все совокупности производственных процессов и осуществления производственной деятельности на предприятии формируется производственная система, состоящая из совокупности



взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, под которыми обычно понимают различные ресурсы, необходимые для производства, и результат производства. Продукт как цель создания и действия производственной системы выступает в процессе изготовления в разных видах относительно своего исходного материала и готовности. Производство продукта есть определенная технология, в соответствии с которой завершается трансформация затрат в продукцию [23].

Система управления производственной деятельностью представляет собой совокупность взаимосвязанных функций и структурных элементов, обеспечивающих реализацию предприятием производственных задач и целей.

Управление производственной деятельностью, в первую очередь, осуществляется через совокупность функций. Они многообразны и могут касаться различных объектов, видов деятельности, задач и др.

Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства, координация, мотивация, учет, контроль, анализ и регулирование.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Кроме того, эта функция имеет отношение к организации управления системой и организации работ по реализации каждой функции управления. Применительно к производственному подразделению предприятия или отдельному цеху функция организации в первую очередь отражает структуру управляемой и управляющих систем, обеспечивающих процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс [28].

Организация управления – это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы, и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами во

времени и пространстве. В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

Функция планирования занимает центральное место среди всех функций управления, так как призвана строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей [25].

Система управления производством проявляет себя через определенные элементы. К ним относятся: процесс управления, цели системы, объект управления, субъект управления, контур управления и др.

Производство продукции является основным содержанием производственной деятельности предприятия. Управление этим процессом организуется в масштабе предприятия, в каждом из основных цехов. Содержательной и наиболее ответственной работой по управлению производством является планирование производства изделий, то есть формирование для цехов, участков производственных программ и создание необходимых условий для их выполнения. Эта работа в соответствии с установленными плановыми периодами регулярно повторяется, выполняется функциональными службами и линейными руководителями производственных подразделений.

Процесс производства продукции заканчивается ее сбытом. Именно поэтому данная стадия жизненного цикла продукции является своего рода оценочной, так как на основании того, насколько легко и выгодно реализованы произведенные товары, можно судить о правильности стратегической политики предприятия, эффективности всех его звеньев. Важное значение сбыта в деятельности предприятия (особенно в рыночных условиях) определяется тем, что в процессе реализации продукции уточняются запросы потребителей, что, в свою очередь, помогает предприятию укреплять свои позиции на рынке. Технологически процесс сбыта включает в себя складирование готовой

продукции, ее хранение, доработку (если это требуется), транспортировку, доставку к торговым (оптовым и розничным) организациям, предпродажную подготовку, собственно продажу продукции, а в ряде случаев и послепродажное обслуживание [13].

Сбыт - это процесс реализации произведенной продукции с целью превращения товаров в деньги и удовлетворения запросов потребителей. Сбыт является средством достижения поставленных целей предприятия и завершающим этапом выявления вкусов и предпочтений покупателей. Сбыт продукции для предприятия важен по ряду причин: объем сбыта определяет другие показатели предприятия (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности). Кроме того, от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли [19].

Итак, рассмотрено понятие производственной и сбытовой деятельности на предприятии. Производственная и сбытовая сферы бизнеса являются взаимодополняющими, определяют жизнеспособность, конкурентоспособность и устойчивость друг друга. Их сопряженность настолько сильна и многоаспектна, что, занимаясь одним направлением, неизбежно приходится учитывать состояние другого.

## 1.2 Основные показатели эффективности деятельности предприятия

В качестве показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия приняты показатели прибыли и рентабельности.

В условиях рыночной экономики получение прибыли является основной целью деятельности предприятия. Предприятие самостоятельно устанавливает цены на выпускаемую им продукцию и реализует ее потребителю. Денежные средства, поступающие на расчетный счет предприятия за реализованную

продукцию, представляют собой выручку от реализации. Если выручка превышает совокупные затраты предприятия на производство и реализацию продукции, финансовый результат деятельности предприятия свидетельствует о получении прибыли. Если затраты превышают выручку, то финансовый результат деятельности предприятия будет отрицательным и принимает форму убытков. Таким образом, прибыль характеризует превышение доходов предприятия над его расходами. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, получаемый в сфере производства и реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг, и в условиях рыночной экономики выполняет ряд функций [25]:

- отражает эффективность достижения конечных результатов деятельности предприятия, так как показывает, насколько доходы предприятия превышают затраты, связанные с его деятельностью;

- является источником развития производства, обновления и расширения производственной базы, научно-технического и социального развития предприятия, материального стимулирования работников;

- является источником формирования бюджетов разных уровней, поступаая в них в виде налогов;

- характеризует возможности предприятия по возврату заемных средств и во многом определяет инвестиционную привлекательность предприятия [18].

Как общий показатель деятельности предприятия прибыль отражает все стороны его производственно-хозяйственной деятельности: уровень использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов, технический уровень производства и конкурентоспособность производимой продукции. Предприятие должно стремиться к получению такого объема прибыли, который позволил бы ему не только удерживать свои позиции на рынке выпускаемых предприятием товаров и оказываемых услуг, но и обеспечивать развитие производства и устойчивое финансовое положение в условиях конкуренции. Необходимо иметь полное представление о возможных источниках получения прибыли, к которым относятся:

– монопольное положение предприятия на рынке той или иной продукции и (или) уникальность выпускаемой продукции;

– инновационная деятельность предприятия, обеспечивающая обновление выпускаемой продукции, поддержание высокого уровня ее конкурентоспособности;

– правильная маркетинговая политика, обеспечивающая формирование производственной программы предприятия и установление цен на продукцию, исходя из меняющейся рыночной конъюнктуры;

– оптимальное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов предприятия, обеспечивающее снижение себестоимости продукции и возможность роста объема производства [14].

Прибыль предприятия представляет собой финансовый показатель, отражающий все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия, и рассчитывается как сумма:

– прибыли (убытка) от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг;

– прибыли (убытка) от реализации имущества и имущественных прав предприятия;

– внереализационных доходов, уменьшенных на сумму внереализационных расходов [16].

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) представляет собой финансовый результат, полученный от основной деятельности промышленного предприятия, и поэтому является основной частью прибыли предприятия. Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) рассчитывается как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) без налога на добавленную стоимость и акцизов (то есть выручкой в оптовых ценах предприятия) и расходами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции (работ, услуг). При определении прибыли от реализации продукции в целях налогообложения перечень расходов, включаемых

в себестоимость продукции, определяется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Прибыль от реализации имущества и имущественных прав предприятия представляет собой финансовый результат, не связанный с основными видами деятельности предприятия. Эта прибыль возникает в случае реализации имущества и имущественных прав предприятия [23].

При реализации амортизируемого имущества (объектов основных средств и нематериальных активов) прибыль от его реализации определяется как разность между выручкой от реализации и остаточной стоимостью амортизируемого имущества. Если остаточная стоимость амортизируемого имущества с учетом расходов, связанных с его реализацией, превышает выручку от его реализации, разница между этими величинами признается убытком предприятия.

При реализации прочего имущества (за исключением ценных бумаг, продукции собственного производства, покупных товаров) прибыль от его реализации определяется как разность между выручкой от реализации и ценой приобретения этого имущества.

При реализации покупных товаров (например, сырья, материалов, топлива) прибыль от их реализации определяется как разность между выручкой от их реализации и стоимостью приобретения данных товаров.

Если цена приобретения прочего имущества и покупных товаров с учетом расходов, связанных с реализацией, превышает выручку от реализации данного имущества, разница между этими величинами признается убытком предприятия.

Внерезультационные доходы возникают вследствие операций, не связанных с основной деятельностью предприятия по производству и реализации продукции и с деятельностью по реализации имущества и имущественных прав предприятия.

При определении налогооблагаемой прибыли не признаются расходами следующие затраты:

- затраты, связанные с приобретением внеоборотных активов (капитальные вложения в основные средства, незавершенное строительство, нематериальные активы);
- вклады в уставные (складочные) капиталы других предприятий, приобретение акций и других ценных бумаг не с целью перепродажи;
- авансы в счет оплаты материально-производственных запасов, работ, услуг;
- средства, направляемые на погашение кредитов и займов [16].

В соответствии с главой 25 НК РФ «Налог на прибыль организаций» в настоящее время ставка налога на прибыль составляет 20%, при этом по доходам, полученным в виде дивидендов по ценным бумагам, применяются налоговые ставки меньшей величины [3].

Чистая прибыль предприятия представляет собой часть прибыли, остающуюся в распоряжении предприятия после внесения налогов и других платежей в бюджет.

В своей практической деятельности организация исходит из того, что конечным результатом ее предпринимательской деятельности является достижение необходимой рентабельности продукции (работ, услуг).

Показатели рентабельности и эффективности использования имущества характеризуют прибыльность деятельности предприятия и рассчитываются как отношение полученной прибыли к различным видам или статьям затрат.

Предприятие считается рентабельным, если в результате реализации продукции, работ, услуг оно покрывает все свои издержки и получает прибыль. Поэтому в широком смысле слова понятие рентабельность означает прибыльность, доходность. Но определение рентабельности как прибыльности недостаточно точно раскрывает её экономическое содержание из-за отсутствия тождества между ними, т.к. сумма прибыли и уровень рентабельности, как правило, изменяются не в равной пропорции, а зачастую и в разном направлении.

Это важнейшая группа показателей, так как результаты их анализа позволят принять решения о вложениях собственных средств в тот или иной бизнес, характеризуют целесообразность деятельности компании, являются результирующей ее ценой.

Показатели рентабельности более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их применяют для оценки деятельности предприятия и как инструмент инвестиционной политики и ценообразования [27].

Показатели рентабельности являются важными характеристиками факторной среды формирования прибыли предприятий. Поэтому они обязательны при проведении сравнительного анализа и оценке финансового состояния предприятия.

Основной целью проведения анализа финансового состояния организаций является получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности.

Порядок проведения расчета основных показателей рентабельности следующий.

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле.

Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения, либо прибыли от продаж) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.

$$R_{\text{пр}} = (\text{Прибыль} / \text{Выручка}) * 100\%, \quad (1)$$

где

$R_{\text{пр}}$  – рентабельность продаж.

Рентабельность отдельных видов продукции, всей товарной продукции - характеризует прибыльность различных видов продукции или всей товарной



продукции. Служит основанием для установления цены и находится по формуле 2.

$$P_{\text{прд}} = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Себестоимость}) * 100\%, \quad (2)$$

где

$P_{\text{прд}}$  – рентабельность продукции.

Рентабельность производства (общая) показывает отношение общей суммы прибыли к среднегодовой стоимости основных и нормируемых оборотных средств (величину прибыли в расчете на 1 руб. производственных фондов):

$$P_o = \frac{\Pi}{OC_{\text{ср}} + ОбС_{\text{ср}}} \times 100, \quad (3)$$

где

$\Pi$  – прибыль от продаж;

$OC_{\text{ср}}$  - среднегодовая стоимость основных средств;

$ОбС_{\text{ср}}$  – средние за год остатки оборотных средств.

Рентабельность активов (капитала) – характеризуют отдачу, которая приходится на 1 руб. соответствующих активов. Отражает эффективность вложенных в предприятие денежных средств.

$$P_a = (\text{Прибыль} / \text{Совокупные активы}) * 100\%, \quad (4)$$

где

$P_a$  – рентабельность активов.

Рентабельность собственного капитала – характеризует прибыль, которая приходится на 1 руб. собственного капитала после уплаты процентов за кредит и налогов. Характеризует отдачу или доходность собственных средств.

$$P_{\text{с.к.}} = (\text{П чистая} / \text{собственный капитал}) * 100\%, \quad (5)$$

где

$P_{\text{с.к.}}$  – рентабельность собственного капитала.

Рентабельность инвестированного, перманентного капитала – отношение чистой операционной прибыли к среднему за период собственному и долгосрочному заёмному капиталу:

$$R_{\text{инв.}} = (\Pi_{\text{чистая}} / \text{Инвестированный капитал}) * 100\%, \quad (6)$$

где

$R_{\text{инв.}}$  – рентабельность инвестированного, перманентного капитала.

Рентабельность основных средств – отношение (чистой) прибыли к величине основных средств.

$$R_{\text{ос.}} = (\Pi_{\text{чистая}} / \text{Среднегодовая величина основных средств}) * 100\%, \quad (7)$$

где

$R_{\text{ос.}}$  – рентабельность основных средств.

Итак, рассмотрели основные показатели эффективности деятельности предприятия. В качестве показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия приняты показатели прибыли и рентабельности. Но сама же по себе величина этих результатов не даёт возможности делать выводы про эффективность или неэффективность работы предприятия, поскольку неизвестно, какой ценой получены эти результаты. Отсюда для получения объективной оценки эффективности предприятия необходимо также учесть оценку тех затрат, которые дали возможность получить те или другие результаты. Для этого служат показатели рентабельности. Особая значимость проблемы эффективности производства предопределяет необходимость правильно учитывать и анализировать уровень и масштабы эффективности всех средств и элементов производства для повышения эффективности деятельности предприятий.

### 1.3 Основные резервы повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия

Основные источники резервов эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия может являться увеличение суммы прибыли – увеличение объема реализации продукции, снижение ее себестоимости, повышение качества товарной продукции, реализация ее на более выгодных рынках сбыта и т.д. (см. рисунок 1.).

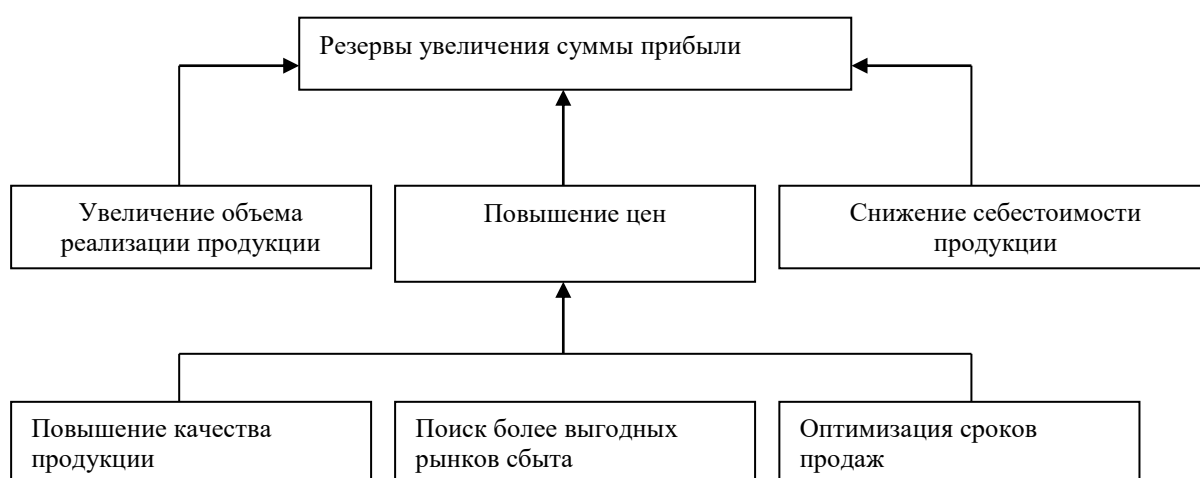


Рисунок 1 – Основные направления поиска резервов увеличения прибыли от реализации продукции

Основными источниками резервов снижения себестоимости промышленной продукции являются [29]:

– увеличение объема ее производства за счет более полного использования производственной мощности предприятия;

– сокращение затрат на ее производство за счет повышения уровня производительности труда, экономного использования сырья, материалов, электроэнергии, топлива, оборудования, сокращения непроизводственных расходов, производственного брака и т.д.

Резервы увеличения производства продукции выявляются в процессе анализа выполнения производственной программы. При увеличении объема производства продукции на имеющихся производственных мощностях возрастают только переменные затраты (прямая зарплата рабочих, прямые материальные расходы и др.), сумма же постоянных расходов, как правило, не изменяется; в результате снижается себестоимость изделий.

Резервы сокращения затрат устанавливаются по каждой статье расходов за счет конкретных инновационных мероприятий (внедрение новой, более прогрессивной техники и технологии производства, улучшение организации труда и др.), которые будут способствовать экономии заработной платы, сырья, материалов, энергии и т.д.

Экономии затрат по оплате труда в результате проведения инновационных мероприятий можно рассчитать путем умножения разности между трудоемкостью продукции до внедрения и после внедрения соответствующих мероприятий на планируемый уровень среднечасовой оплаты труда и на планируемый объем производства продукции. Сумма экономии увеличится на процент отчислений от фонда оплаты труда, включаемых в себестоимость продукции.

Снижения материальных затрат на производство запланированного выпуска продукции возможно за счет внедрения новых технологий, снижения норм расхода материальных ресурсов на единицу продукции [19].

Сокращение расходов на содержание основных средств возможно за счет реализации, передачи в долгосрочную аренду, консервации и списания ненужных, лишних, неиспользуемых зданий, машин, оборудования.

Резервы экономии накладных расходов выявляются на основе их факторного анализа по каждой статье затрат за счет разумного сокращения аппарата управления, экономного использования средств на командировки, почтово-телеграфные и канцелярские расходы, сокращения потерь от порчи материалов и готовой продукции, оплаты простоев и др.

При анализе путей повышения рентабельности важно разделять влияние внешних и внутренних факторов. Такие показатели, как цена продукта и ресурса, объем потребляемых ресурсов и объем производства продукции, прибыль от реализации и рентабельность продаж, находятся между собой в тесной функциональной связи.

Показатель рентабельности продукции находится в прямой зависимости от объема реализуемой продукции, себестоимости этой продукции и полученной в результате этого прибыли. В связи с этим немаловажное значение имеет правильное определение выручки от реализации произведенной и реализованной продукции.

Следует принять во внимание тот факт, что исчисление рентабельности по всей продукции не дает полного представления о рентабельности отдельных изделий организации и о ее резервах.

Снижение издержек производства способствует повышению уровня рентабельности выпускаемой и реализуемой продукции, так как результат по прибыли исчисляется как разница между выручкой от реализации продукции и себестоимостью реализованной продукции.

Снижение издержек производства продукции достигается за счет внедрения эффективного и недорогостоящего оборудования и современных технологий, установления систематического контроля за возникающими прямыми и косвенными расходами [18].

Хотя прибыль, получаемая организацией, зависит от трех основных факторов: количества реализованной продукции, цены продукции, себестоимости единицы продукции, – в ряде случаев организация рассматривает зависимость прибыли от количества реализованной продукции и уровня рентабельности единицы продукции. При этом на уровень рентабельности единицы продукции оказывает влияние себестоимость выпуска и реализации продукции, то есть расходы по обычным видам деятельности и внепроизводственные расходы.

Расходы по обычным видам деятельности состоят из расходов по приобретению сырья, материалов, товаров и иных материально-производственных запасов, а также расходов, возникающих непосредственно в процессе переработки (доработки) материально-производственных запасов для целей производства продукции. К расходам, возникающим в процессе производства продукции, относятся затраты по содержанию и эксплуатации основных средств и иных внеоборотных активов, по их содержанию в исправном состоянии, коммерческие, управленческие и другие расходы.

В состав внепроизводственных расходов подлежат включению расходы по сбыту продукции:

– затраты на тару и упаковку продукции на складах готовой продукции (за исключением случая, если преysкурантом или условиями договора предусмотрен отпуск продукции без затаривания и упаковки или если стоимость тары возмещается сверх отпускной цены на продукцию). Если в соответствии с технологическим процессом затаривание продукции производится в производственных участках до ее сдачи на склад готовой продукции, то стоимость тары включается в производственную себестоимость продукции по соответствующим статьям затрат при условии, что тара изготавливается заранее и обособленно от изготовления самой продукции [15].

Если на тару установлена особая цена, стоимость этой тары учитывается отдельно от основной продукции. Изготовление оборотной тары подлежит у организации учету, установленному для выпущенной и реализованной продукции;

– расходы на доставку продукции на станцию отправления, погрузку в вагоны, суда, автомобили и другие транспортные средства;

– прочие расходы, имеющие непосредственное отношение к сбыту продукции.

Кроме того, в состав внепроизводственных расходов включаются также расходы по оплате услуг специализированных транспортно-экспедиционных

организаций и отчисления сбытовым организациям в соответствии с установленными нормами и договорами.

В целях повышения или стабилизации уровня рентабельности реализуемой продукции необходимо учитывать все произведенные организацией расходы, входящие в состав как производственных, так и внепроизводственных расходов, для включения в определяемую по договору купли-продажи цену на продукцию.

Если организация поставит перед собой цель повысить рентабельность выпускаемой продукции, то она должна тщательно проанализировать все производимые расходы и постараться уменьшить их, не снижая при этом качества продукции.

В связи с тем что доля материальных затрат у производителей продукции высокая, необходимо проанализировать все производимые расходы:

- проверить достоверность формирования фактической себестоимости материально-производственных запасов и правильность данных по заготовлению, поступлению и отпуску запасов;

- удостовериться в том, что обеспечивается соответствующий контроль за сохранностью материально-производственных запасов в местах их хранения (эксплуатации) и на всех этапах их движения;

- проверить, нет ли в местах хранения материально-производственных запасов, списанных в производство, но не использованных на выпуск продукции, ненужных и излишних материально-производственных запасов, не вовлеченных в оборот;

- удостовериться в эффективности использования материально-производственных запасов, выявить случаи их списания в размере выше утвержденных норм.

Определяя метод списания сырья и полуфабрикатов на затраты производства, необходимо иметь в виду следующее: рентабельность выпускаемой продукции выше при использовании метода ФИФО, ниже – при методе средней себестоимости.

При списании на затраты производства расходов на оплату труда целесообразно учитывать требования ст.255 НК РФ, в которой приводится перечень начислений работникам в денежной или натуральной формах, связанных с оплатой труда [3].

Расходы по оплате труда должны быть обоснованными (экономически оправданными) и доказательно подтвержденными (оформленными в соответствии с законодательством Российской Федерации) при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение прибыли.

В составе косвенных расходов большую долю составляют общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

Каждая статья общепроизводственных и общехозяйственных расходов требует тщательного и более детального рассмотрения, с тем, чтобы установить, насколько экономически оправданы производимые расходы в целях изыскания возможности достижения экономии и повышения рентабельности производства.

Существенные затраты на содержание и текущий ремонт зданий, сооружений и инвентаря могут объясняться нарушением норм расхода материальных ресурсов [22].

Особое внимание при анализе расходов, входящих в состав общехозяйственных, необходимо уделить затратам на содержание общехозяйственного персонала.

При анализе общепроизводственных, общехозяйственных и прочих расходов следует проанализировать допущенные непроизводительные расходы и потери от простоев, порчи материальных ценностей при хранении, недостачи материальных ценностей, хищений и т.д. При сокращении этих расходов уменьшается себестоимость производимой и реализованной продукции, а, следовательно, повышается рентабельность.

Резервом повышения рентабельности выпускаемой и реализуемой продукции может быть и снижение объема остатков незавершенного производства.



К незавершенному производству относятся продукция, которая не прошла все стадии (фазы, переделы) обработки, предусмотренные технологическим процессом, а также неукомплектованные изделия, не прошедшие испытания и техническую приемку. Но при этом не могут быть отнесены к незавершенному производству не подлежащие исправлению забракованные полуфабрикаты (детали), а также не подвергшиеся процессу обработки сырье, материалы, полуфабрикаты покупные и комплектующие готовые изделия.

Учет движения полуфабрикатов (деталей) в производстве у организации должен быть организован таким образом, чтобы в полной мере обеспечивать систематический контроль за их движением в производстве и остатками в незавершенном производстве в целях предупреждения возможности сокрытия брака, выявления недостатков, приписок.

Проверка незавершенного производства осуществляется путем инвентаризаций, имеющих целью определить количество и фактическое наличие не законченных переработкой полуфабрикатов и продукции установить фактическую комплектность незавершенного производства и выявить неучтенный брак, проверить данные учета движения полуфабрикатов и деталей и общую сумму затрат по счету основного производства; проверить правильность распределения этой суммы по видам продукции и уточнить себестоимость выпущенной продукции.

В связи с тем, что фактическая себестоимость незавершенного производства оказывает влияние на себестоимость выпускаемой и реализуемой продукции, то она должна быть определена как можно более точно.

На величину прибыли, а, следовательно, на рентабельность оказывают влияние остатки нереализованной продукции. Если произошло снижение их объема на конец отчетного периода по сравнению с тем, что имело место на начало отчетного периода, то можно сделать вывод, что произошел рост прибыли и рентабельности реализованной продукции [13].

Итак, рассмотрели основные резервы повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия. Основные источники резервов эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия может являться увеличение суммы прибыли – увеличение объема реализации продукции, снижение ее себестоимости, повышение качества товарной продукции, реализация ее на более выгодных рынках сбыта и т.д.

Таким образом, в первой главе изучены основные направления повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятий.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ПК МАСТЕР»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Объектом исследования является: Мясокомбинат ООО «ПК МАСТЕР», (торговая марка НАТУРАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ, г. Магнитогорск).

Россия, Челябинская область, Магнитогорск г., Советская улица, 70, оф. № 220.

Существующая структура предприятия представлена в виде схемы (приложение А). На схеме видно, что организационная структура ООО «ПК МАСТЕР» является линейно-функциональной, где основой организации являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе.

Опишем порядок деятельности предприятия. Планирование деятельности ООО «ПК МАСТЕР» связано со следующими основными факторами

- Стоимость сырья и его предложение на рынке
- Объем свободных оборотных средств
- Емкость сегмента рынка, на котором работает предприятие

На ООО «ПК МАСТЕР» осуществляется перспективное планирование на 6 месяцев вперед. Планируются объемы производства в натуральном выражении. На сегодняшний день мощности комбината загружены на 30% при том, что это чуть-чуть выше точки безубыточности. Поэтому важнейшей задачей комбината является планомерное наращивание объемов производства.

Резкий рост объема производства невозможен, по причине острой конкуренции на рынке города Магнитогорск, удаленностью сырьевой базы и дефицитом оборотных средств.

На комбинате не выработано, какой либо ассортиментной политики. Текущее планирование производства осуществляется на основании заявок от

службы реализации и зависит от наличия необходимого сырья и специй на складах комбината.

#### Организация производства

Мощности предприятия расположены на двух участках:

- Мясожировой цех, где расположены:
- Мясожировой (убойный) цех,
- Пельменный цех (цех кулинарии),
- Рыбный цех
- Холодильник
- Котельная
- Склады
- Колбасный цех, где расположены:
- Администрация комбината
- Колбасный цех
- Служба снабжения и сбыта
- Котельная

Все сырье поступает на склады и холодильники мясожирового цеха, где оно при необходимости перерабатывается, и храниться до момента поступления заявки от колбасного цеха.

Качество выпускаемой продукции во многом зависит от трех факторов:

- Наличие необходимого сырья на складе.
- Характеристик используемого оборудования.
- Квалификации работающего персонала.

В настоящее время комбинат из-за устаревшего оборудования и отсутствия средств на его обновление не способен выпускать вареные колбасы в соответствии с современными требованиями. Ситуация осложняется в связи с постоянными перебоями сырья, что не позволяет планировать производство, своевременно выполнять заявки службы сбыта, а так же обуславливает нестабильность ассортимента и качества выпускаемой продукции.

Сбыт продукции ООО «ПК МАСТЕР» осуществляется через три основных канала:

1. Предприятия города, потребляющие мясную продукцию для собственного общепита. Мясокомбинат на этом сегменте обслуживает следующие предприятия:

- ОАО «ММК»
- Завод автоматики
- Подшипниковый завод
- Механический завод
- Городской центр снабжения: детские сады, больницы, психоневрологический диспансер, приют, туб.диспансер. Этот сегмент мясокомбинат обслуживает на 10%.

2. Фирменная реализация: осуществляется через 2 киоска комбината, существует также выездная лоточная торговля на проходные шахт.

3. Предприятия розничной торговли г. Магнитогорск и области.

Продукция комбината представлена в 80 торговых точках города (реализующих мясную продукцию) из 158.

ООО «ПК МАСТЕР» работает в трех направлениях:

1. Свежая мясная продукция (говядина, свинина, баранина): Вырезка, мясо на кости, кости, потраха, шкура, отходы

2. Колбасные изделия: Вареная колбаса, полукопченая, копченая, деликатесы, сосиски, сардельки.

3. Полуфабрикаты: Пельмени, суповые наборы, шашлык, фарш, котлеты, гуляш.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Анализ финансовых результатов предприятия начинается с оценки динамики показателей балансовой прибыли за анализируемые периоды, в котором используются данные из формы № 2 «Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)». (Приложение Б, В). Анализ структуры и динамики балансовой прибыли представлен в табл.1.

Таблица 1 - Анализ структуры и динамики балансовой прибыли

Состав балансовой прибыли	2014 г.	2015 г.	2016	Изменение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1 Балансовая прибыль	2 633	7 405	7 032	181	-5
2 Прибыль от продаж	3 199	3 519	2 119	10	-40
3 Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
4 Разница полученных и уплаченных процентов	0	0	0	0	0
5 Разница между прочими доходами и расходами	-566	3 886	4 913	-787	26
6 Чистая прибыль	2 106	5 924	5 626	181	-5

Балансовая прибыль в 2015 году по сравнению с 2014 увеличилась на 181 %. В 2015 году по сравнению с 2015 годом на 5 %.

Факторный анализ прибыли от продаж представлен в табл. 2.

Таблица 2 - Факторный анализ прибыли от продаж

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016	Изменение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1 Выручка от продажи товаров, работ, услуг	90 970	119 451	119 230	28 481	-221
2 Себестоимость	87 551	115 496	116 651	27 945	1 155
3 Коммерческие расходы	110	111	112	1	1
4 Управленческие расходы	110	325	348	215	23
5 Полная себестоимость	87 771	115 932	117 111	28 161	1 179
6 Прибыль от реализации продукции	3 199	3 519	2 119	320	-1 400

Основным источником формирования прибыли являлась прибыль от продаж. Прибыль от продаж в 2016 году снизилась по сравнению с 2014 годом на 10 %. и в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 40 %.

Экономические показатели деятельности предприятия за период 2014-2016 гг. представлены на рис. 2.

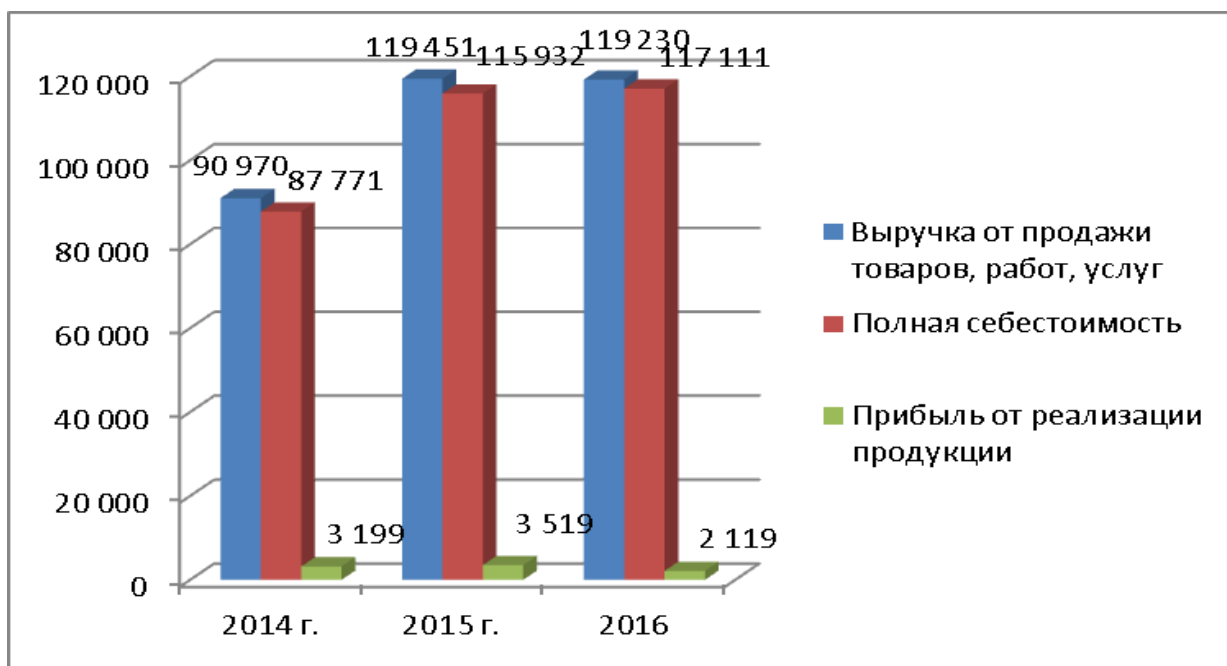


Рисунок 2 – Экономические показатели деятельности предприятия за период 2014-2016 гг.

Динамика выручки от продаж оказывает наибольшее влияние на операционный результат деятельности предприятия за все периоды. В 2015 году выручка повысилась по сравнению с предыдущим периодом на 28 481 тыс. руб. и в 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка снизилась на 221 тыс. руб. Вертикальный анализ показывает высокую долю затрат на продукцию в общей выручке от продаж, что тоже уменьшает размер прибыли от продаж в каждом отчетном периоде.

Экономическая эффективность работы предприятия характеризуется относительными показателями деятельности, т. е. рентабельностью, табл. 3.

Таблица 3 - Показатели рентабельности

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1 Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 199,00	3 519,00	2 118,93	320,00	-1 400,07
2 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2 633,00	7 405,15	7 032,09	4 772,15	-373,06
3 Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	2 106,40	5 924,12	5 625,67	3 817,72	-298,45
4 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	25 974,00	25 645,50	23 589,00	-328,50	-2 056,50
5 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 347,00	2 613,50	2 932,00	266,50	318,50
6 Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	12 551,00	23 976,50	22 160,50	11 425,50	-1 816,00
7 Рентабельность продаж, %	3,52	2,95	1,78	-0,57	-1,17
8 Рентабельность всего капитала, %	10,14	28,88	29,81	18,74	0,94
9 Рентабельность основных средств, %	136,30	134,65	72,27	-1,65	-62,38
10 Рентабельность собственного капитала, %	16,78	24,71	25,39	7,93	0,68
11 Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	16,78	24,71	25,39	7,93	0,68

Из данных таблицы видно, что рентабельность продаж в 2015 году снижается по сравнению с предыдущим отчетным периодом на 0,57 % и в 2016 году снижение данного показателя снизилось на 0,17%. Снижение этого показателя является следствием роста затрат на производство при постоянных ценах. Таким образом, предприятие реализует низко рентабельную продукцию, обусловленную высокими затратами на её производство и выпуск.

Принятое значение рентабельности продаж для нормальной работы предприятия – 13 – 15%. За рассматриваемый период предприятие имеет низкую рентабельность продаж.

Показатель – рентабельность всего капитала показывает эффективность использования всего имущества предприятия. В 2015 году рентабельность всего



капитала увеличилась на 18,74 % по сравнению с 2014 годом и в 2016 году данный показатель также увеличился на 0,94%. Это означает, что спрос на продукцию фирмы растет, перенакопления активов нет.

Показатель – рентабельность основных средств отражает эффективность использования основных средств, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств. В 2015 году рентабельность основных средств снизилась на 1,65%, т.е. основные средства использовались менее эффективно, чем в предыдущем году, в 2016 году рентабельность основных средств продолжает снижаться на 62,38%, рис. 3.

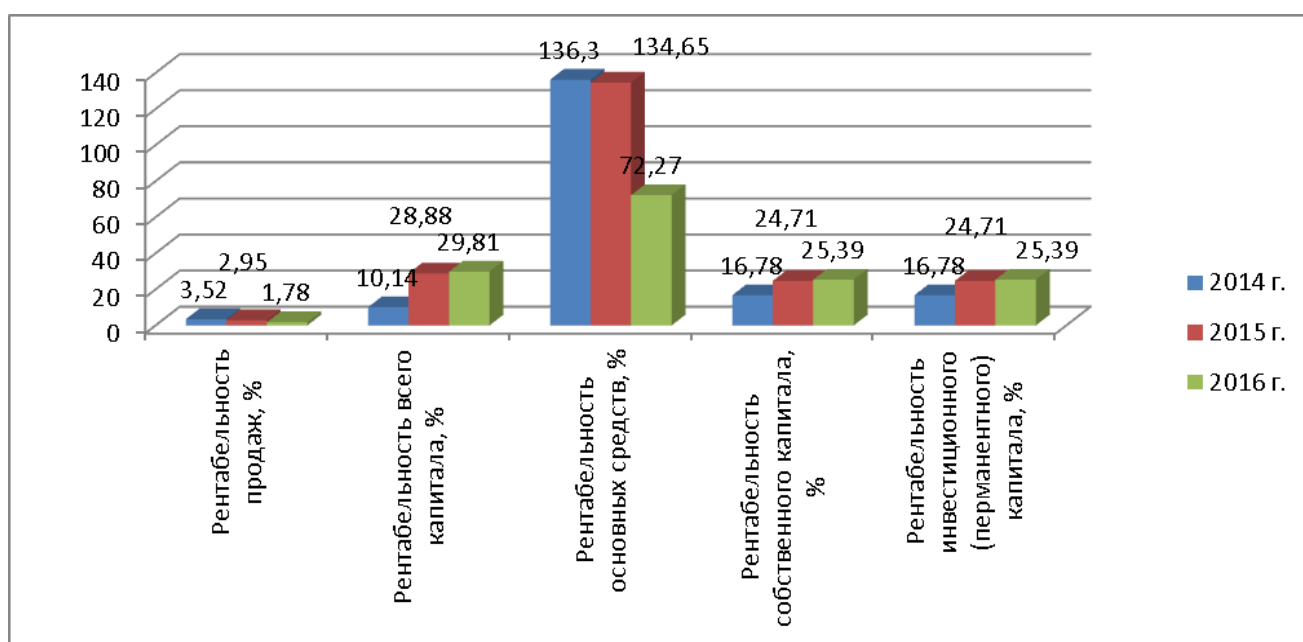


Рисунок 3 – Показатели рентабельности за 2014-2016 гг., %

Показатель – рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала. В 2015 году по сравнению с 2014 годом рентабельность собственного капитала увеличилась на 7,93 % и в 2016 году по сравнению с 2015 годом этот показатель также увеличился на 0,68%.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и рентабельности, которые

являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия. Показатели деловой активности представлены в табл.4.

Таблица 4 - Показатели деловой активности

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	90 970,00	119 451,00	119 230,00	28 481,00	-221,00
2 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	25 974,00	25 645,50	23 589,00	-328,50	-2 056,50
3 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 347,00	2 613,50	2 932,00	266,50	318,50
4 Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	25 470,00	20 400,00	20 697,00	-5 070,00	297,00
5 Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	5 999,00	9 220,50	10 291,50	3 221,50	1 071,00
6 Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	7 955,00	9 868,00	12 095,00	1 913,00	2 227,00
7 Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	2 255,00	1 389,00	1 428,50	-866,00	39,50
8 Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	12 551,00	23 976,50	22 160,50	11 425,50	-1 816,00
9 Коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,50	4,66	5,05	1,16	0,40
10 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,57	5,86	5,76	2,28	-0,09
11 Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	15,16	12,95	11,59	-2,21	-1,37
12 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	11,44	12,10	9,86	0,67	-2,25
13 Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	31,92	30,15	37,13	-1,76	6,97
14 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	40,34	86,00	83,47	45,66	-2,53
15 Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	9,05	4,24	4,39	-4,80	0,14

Скорость оборота всего капитала предприятия в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 1,16 оборотов за год, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 0,40 оборотов. Рост этого коэффициента означает ускорение кругооборота средств предприятия.

Скорость оборота всех оборотных активов возросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,29 оборота за год, в 2016 году по сравнению с 2015 годом скорость оборота незначительно снизилась.

Оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась в 2016 году на 2,25 оборотов за год, также как и средний срок оборота задолженности увеличился на 6,97 оборотов в год.

Оборачиваемость кредиторской задолженности снизилась в 2016 году на 2,53 оборотов за год, также как и средний срок оборота задолженности увеличился на 0,14 оборотов в год.

### 2.3 Анализ использования основных фондов предприятия

Коэффициент физического износа утрата основными средствами своей потребительской стоимости в результате снашивания деталей, воздействия естественных природных факторов и агрессивных сред. Коэффициент годности показывает, какую долю составляет остаточная стоимость основных фондов от их первоначальной стоимости, табл. 5.

Таблица 5 - Структура основных фондов и степень их износа

Виды основных фондов	На 01.01.15 г.		На 01.01.16 г.		На 01.01.17 г.	
	Сумма руб.	% к итогу	Сумма руб.	% к итогу	Сумма руб.	% к итогу
Основные производственные фонды, всего, в т. ч.	2347,00		2880,00		2984,00	
1. Здания	540,00	23,01	520,00	18,06	500,00	16,76
2. Сооружения и Передаточные устройства	300,00	12,78	490,00	17,01	604,00	20,24
3. Машины и оборудование	507,00	21,60	480,00	16,67	510,00	17,09
4. Транспортные средства	630,00	26,84	530,00	18,40	800,00	26,81

## Окончание таблицы 5

5. Производственный и хозяйственный инвентарь	300,00	12,78	790,00	27,43	470,00	15,75
6. Другие виды ОПФ	70,00	2,98	70,00	2,43	100,00	3,35
Износ ОПФ	2005,00		4238,00		6963,00	
Коэффициент износа	0,85		1,47		2,33	
Коэффициент годности	0,15		-0,47		-1,33	
Итого:	2347,00	100,00	2880,00	100,00	2984,00	100,00

Как видно из данных таблицы, коэффициент износа основных фондов увеличивается, коэффициент годности имеет отрицательную тенденцию.

Показатели эффективности использования основных фондов представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Показатели эффективности использования основных фондов

Показатели	2014 год	2015 год	2016год	Изменения	
				2015 года к 2016 году	2016 года к 2015 году
1. Объем выполненных работ, руб.	90970	119451	119230	28481	-221
2. Средняя стоимость ОПФ, руб.	2347	2614	2932	267	319
4. Фондоотдача	38,76	45,71	40,67	6,95	-5,04
5. Фондоемкость	0,03	0,02	0,02	0,00	0,00

Фондоотдача показывает, сколько прибыли приходится на каждый вложенный в основные производственные фонды рубль. Фондоемкость показывает, сколько затрат приходится на каждый полученный в результате использования основных фондов рубль. Снижение фондоемкости и увеличение фондоотдачи свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

Данные таблицы 6 показывают, что основные фонды используются не эффективно. Фондоотдача в 2016 году снижается, при, том, что фондоемкость остается на прежнем уровне, рис. 4.

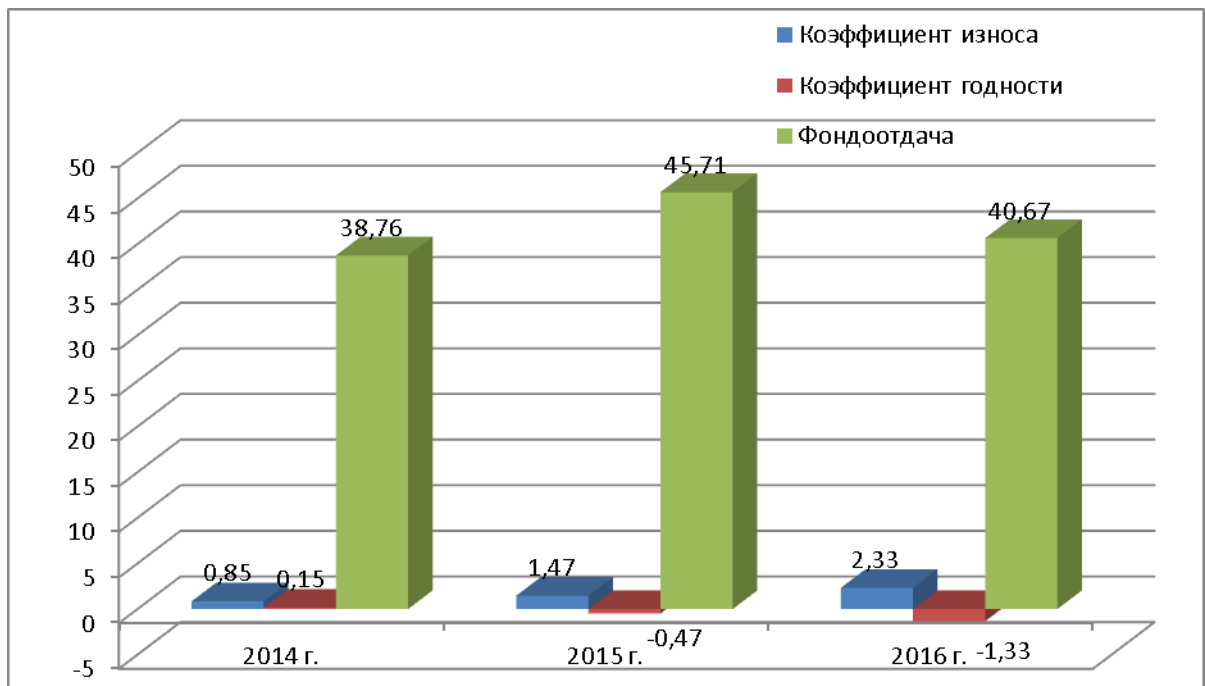


Рисунок 4 – Показатели эффективности использования основных средств, %

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показал низкую эффективность деятельности предприятия. Это обусловлено высокими затратами на производство и реализацию продукции.

Предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии, и не испытывает недостаток основных источников для формирования материальных оборотных средств. Предприятие не испытывает финансовые затруднения.

Основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются.

#### 2.4 Анализ внешней среды ООО «ПК МАСТЕР»

Анализ и прогноз развития мясного рынка в 2007-2016 гг.

Рынок мяса и мясной продукции в России — один из крупнейших потребительских рынков. Несмотря на то, что за последние 10 лет рыночные реформы в продовольственном комплексе страны имели некоторые положительные результаты, тем не менее, в связи с общей ситуацией в экономике отечественное сельское хозяйство и пищевая промышленность понесли большие

потери, в частности сырьевая база мясного продкомплеса России заметно ослабла.

За 2016 г. поголовье крупного рогатого скота на сельскохозяйственных предприятиях страны по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. сократилось на 5,3%, в том числе коров на 7,6%. Такая тенденция наблюдалась практически во всех регионах Российской Федерации. Наибольшее сокращение поголовья на сельскохозяйственных предприятиях отмечается в Дальневосточном, Северо-Западном, Центральном и Поволжском районах. В данных районах снижение численности поголовья крупного рогатого скота было характерно для всех областей.

Сокращение поголовья более чем на 10% наблюдалось в Архангельской, Астраханской, Волгоградской, Ульяновской и Читинской областях и Республике Осетия.

Увеличение поголовья крупного рогатого скота в 2016 г. наблюдалось в 16 регионах России: в Вологодской, Мурманской, Ленинградской, Орловской, Белгородской, Липецкой, Пензенской, Свердловской, Сахалинской областях, в республиках Мордовия, Татарстан, Адыгея, Удмуртия, в Краснодарском, Алтайском и Хабаровском краях, хотя темпы прироста были незначительны (в среднем не более 1,5%). Наибольший прирост отмечен в Алтайском крае (6,6%) [40].

Основной причиной снижения поголовья сельскохозяйственных животных является ухудшение кормовой базы. Использование зерна на кормовые цели за 7 лет сократилось в 1,8 раза. В 2016 г. обеспеченность животных на сельскохозяйственных предприятиях всеми видами кормов была на 7% ниже уровня 2007 г. [40]

Для обеспечения маточного поголовья крупного рогатого скота кормами хозяйства до нового урожая вынуждены были сокращать часть дойного стада и направлять на убой молодняк. Потери поголовья в период до начала пастбищного содержания, и поступления кормов от нового урожая могут быть значительными

и не позволят смягчить ситуацию в животноводстве. Недостаток кормов в зимне-стойловый период оказывает заметное влияние на состояние всех отраслей животноводства. Снижается не только уровень продуктивности животных, но и их поголовье. Причем последнее будет иметь большее значение для экономики отрасли в целом, чем первое, так как с каждым годом приближается грань, за которой восстановление поголовья для Российской Федерации может стать проблематичным.

Ситуация в сельском хозяйстве привела к тому, что с 2008 по 2015 г. общее производство мяса в России снизилось в 2 раза (табл. 7).

Таблица 7 - Общее производство мяса в России (млн. т.) [38]

Продукция	Общее производство в России						
	1994-1998 гг.	1999-2008 гг.	2009г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Мясо (в убойной массе) – всего, млн. т	9,6	8,0	5,3	4,9	4,6	4,25	4,3
в том числе:							
говядина	2,1	3,5	2,6	2,4	2,3	1,9	1,4
свинина	3,3	2,6	1,7	1,5	1,5	1,4	1,5
баранина	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2	0,4
мясо птицы	1,7	1,4	0,7	0,6	0,7	0,75	1

Особенно резко сократилось производство животноводческой продукции на сельскохозяйственных предприятиях. В структуре производства мяса в 2015 г. произошло увеличение удельного веса свинины и мяса птицы. На их долю приходилось соответственно 32,6% и 14% общего производства мяса; при этом в личных подсобных хозяйствах населения свинина составляла до 40% производимого мяса, а на сельскохозяйственных предприятиях ее доля не превышала 22%.

В 2008 г. - 2015 г.г. тенденция спада производства продуктов животноводства сохранилась. Объем реализации сельскохозяйственными предприятиями крупного рогатого скота в живой массе за 2015 г по отношению к аналогичному периоду 2014 г сократился на 22,7%, а реализация свиней и птицы увеличилась на 9,5% и 9,8%, соответственно. Низкая продуктивность животных,

высокие затраты труда, а также большие затраты на средства производства, топливо и энергию, низкие (по сравнению с затратами) закупочные цены, наличие инфляции приводят к постоянному росту себестоимости продукции, снижению уровня рентабельности.

В 2015 г. - 2016 г.г. все отрасли животноводства во всех регионах России оказались убыточными. В 2016 г. убыток от реализации сельскохозяйственными предприятиями мяса крупного рогатого скота достигал 60%, свиней — 39%, птицы — 25% [38].

Российские аналитики констатируют факт снижение среднедушевого потребления россиянами мяса и мясопродуктов. Согласно их словам, за прошедшее десятилетие данный показатель снизился с 75 кг до 45 кг. В тоже время рекомендуемая норма потребления составляет 78-80 кг на человека. Основными причинами называются снижение покупательской способности российских потребителей, рост цен на товары и услуги в России, тяжелое экономическое состояние животноводства и сокращение поголовья КРС. Последние годы наблюдается некоторая стабилизация производства мяса в России, однако происходит это за счет роста производства мяса птицы и свинины, а производство говядины, как и поголовье КРС, продолжает сокращаться.

Конъюнктура рынка мяса и мясной продукции в значительной степени влияет на динамику цен. За 2016 г на мясном рынке России были зафиксированы следующие изменения: цена в долларовом эквиваленте на говядину снизилась на 15,0%, на свинину возросла на 2,0%. Средний уровень цен на говядину в период с января по сентябрь в 1,5 раза превышал уровень 2015 г, ситуация с ценой на свинину была практически аналогичной.

В ноябре-декабре 2016 г. насыщенность рынка мясом продолжала повышаться и достигла пика в конце декабря. Это связано как с увеличением импорта, так и с поступлением на рынок мяса осеннего убоя. Но поступление на рынок отечественного мяса существенно не изменило ценовую ситуацию, так как его цена в настоящее время практически равна цене импортного мяса. Однако



российского сырья недостаточно, особенно для промышленного производства. Более того, объемы производства мяса в России продолжают сокращаться. За 12 месяцев 2016 г. отмечалось снижение объема реализации мяса по сравнению с аналогичным периодом 2015 г на 13,8%. Эта тенденция отслеживается во всех регионах страны.

Приведенный анализ показывает, что в дальнейшем цены на мясо будут зависеть:

- от стоимости концентрированных кормов. Рост цен на зерно, которое является основным компонентом комбикормов для сельскохозяйственных животных, повысит стоимость мясной продукции;
- от сезонного фактора. Период сентябрь — ноябрь обычно характеризуется увеличением предложений на рынке мяса отечественного производства и некоторой стабилизацией цен;
- от платежеспособного спроса со стороны потребителей мяса.

Пожалуй, самым важным для России продуктом, определяющим баланс объемной доли импорта и его цены, на настоящий период развития рынка является говядина. Однако многие аналитики и бизнесмены недостаточно знают и используют этот факт в своих прогнозах. На рисунке 5 представлены доли основных экономических районов-производителей говядины за 2016 года.

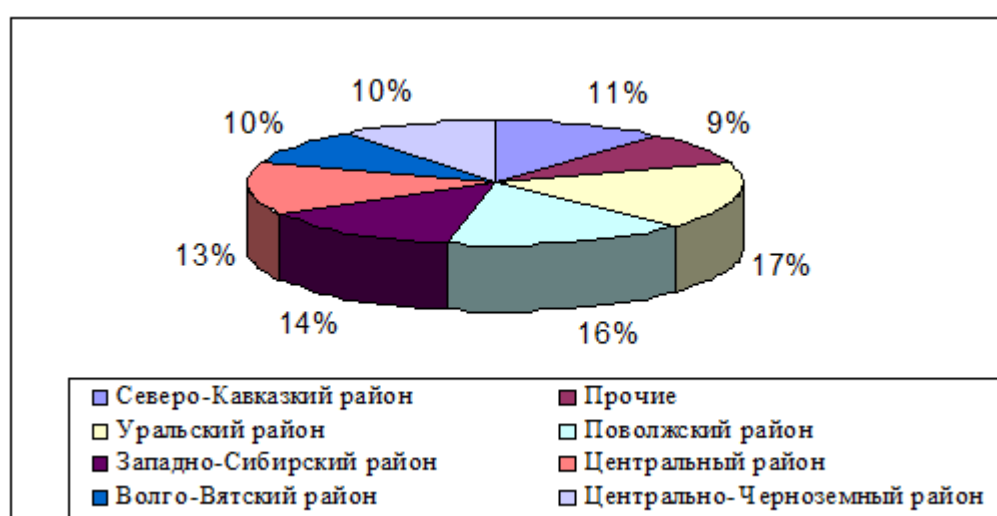


Рисунок 5 – Доли основных экономических районов-производителей говядины в 2016 г.

Основная численность крупного рогатого скота размещается в Уральском, Западно-Сибирском, Поволжском, Центральном, Центрально-Черноземном, Северо-Кавказком и Волговятском экономических районах [38]. На их долю приходится 91% общей численности крупного рогатого скота. Анализ региональной эффективности производства говядины в данных экономических районах показывает, что приоритетное развитие скотоводство получило при наличии естественных кормовых угодий и использовании собственных ресурсов. В этих регионах специализированные хозяйства имеют возможность на основе концентрации и интенсификации производства наращивать объем продукции высокого качества не только для самообеспечения, но и для поставки в порядке межрегиональных связей.

В таблице 8 представлены данные о производстве говядины за период январь-август 2016 года по отношению к соответствующему периоду предыдущего года по экономическим районам РФ [38].

Таблица 8 - Производство говядины по экономическим районам РФ.

Наименование экономического района	Январь-август		В % к соответ. периоду 2015 г.
	2015г (т.)	2016г. (т)	
Российская Федерация	215941	208621	103,51
Северный район	6742	5876	114,74
Северо-Западный район	2133	2981	71,55
Центральный район	27265	25751	105,88
Волго-Вятский район	20778	20594	100,89
Центрально- Черноземный район	21005	20913	100,44
Поволжский район	33974	33355	101,86
Северо-Кавказский район	22859	20879	109,48
Уральский район	36508	35881	101,75
Западно-Сибирский район	31146	29867	104,28
Восточно-Сибирский район	9391	8761	107,19
Дальневосточный район	3238	3075	105,30
Калининградская область	902	688	131,11

За рассматриваемый период в целом по России и по всем экономическим районам (кроме Северо-Западного) производство говядины выросло по отношению к аналогичному периоду прошлого года.

Структура потребления основных продуктов питания в России в сравнении с другими развитыми странами характеризуется относительно более низким удельным весом мяса.

Одной из основных причин снижения уровня потребления мяса и мясопродуктов в России является низкая покупательская способность населения в условиях постоянного роста цен на продукты питания. Об этом свидетельствует тот факт, что даже в условиях спада производства возникают значительные запасы мясных продуктов в оптовой торговле и мясной промышленности.

Основными потребителями мяса являются население (25%), мясоперерабатывающие комбинаты (63%) и бюджетная сфера (12%).

Потребление говядины подвержено сезонным колебаниям. Наибольшая доля приходится на зимний и осенний период года в связи с забоем скота осенью и отсутствием полноценного рациона питания зимой.

Розничные цены на говядину 1 категории в среднем по России за 2016 год повысились на 13,3%. В регионах розничные цены вели себя неоднозначно. Но в большинстве регионов РФ рост розничных цен на говядину 1 категории близок к среднероссийскому и составляет 7-14%. Анализ динамики цен показывает усиление роста розничных цен на говядину 1 категории, при этом рост розничных цен в рассматриваемых регионах близок к среднероссийскому.

Средние оптовые цены по РФ за 2016 года на мясо крупного рогатого скота повысились на 24,9%. Это объясняется низкой продуктивностью животных, высокими затратами труда, неоправданно большими затратами на средства производства, топлива и энергию, ростом инфляции, что в конечном итоге приводит к росту себестоимости продукции, а значит, и к увеличению оптовых цен на мясо.

Столь значительная доля потребления говядины на таких слабых рынках, как российский и других стран СНГ, является парадоксом и может существовать временно. Неизбежно увеличение доли более дешевых мясных ресурсов – птицы и свинины.

## 2.5 Конкуренция на рынке мясопродуктов в г. Магнитогорск

В связи с тем, что производственные мощности комбината загружены примерно на 30-35 %, что практически соответствует точке безубыточности, перед комбинатом остро стоит задача увеличения объемов производства. В условиях жесткой конкуренции сложившейся на рынке мясопродуктов, необходимо выработать взвешенную стратегию, связанную с пониманием своих сильных и слабых сторон, а так же возможностей и угроз со стороны внешней среды. Сильные и слабые стороны могут быть определены в сравнении с конкурентами, поэтому без исследования рынка невозможно выработать план действий по увеличению своей доли на рынке г. Магнитогорск.

Конкуренция постоянно заставляет заботиться о сбыте своей продукции. Сегодня рынок заполнен мясными продуктами (в том числе и колбасами), и можно говорить о начале его качественного развития. Преуспеть может тот, кто производит более качественную продукцию. Первый этап на этом пути – это анализ рынка.

Основные конкуренты МК «ООО «МАСТЕР»» – производители колбасной продукции, действующие на территории города:

- «Вюрст» (Чел.обл.)
- «Люкс» (Чел.обл.)
- «Слава» (Чел. обл.)
- «Калинка» (Чел. обл.)
- «Первый мясной цех» (г. Магнитогорск)
- «Черкизово» (представительство, г. Москва)

- «Ромкор» (Чел.обл.)
- и другие более мелкие производители.

Чтобы определить позиции конкурирующих предприятий на рынке города Магнитогорск, проведены небольшие исследования в наиболее перспективных торговых точках Ленинском районе (30% всего населения), Орджоникидзевском (53%) и Правобережном (17%). Данные отражены в диаграммах на рисунках 6 - 8.

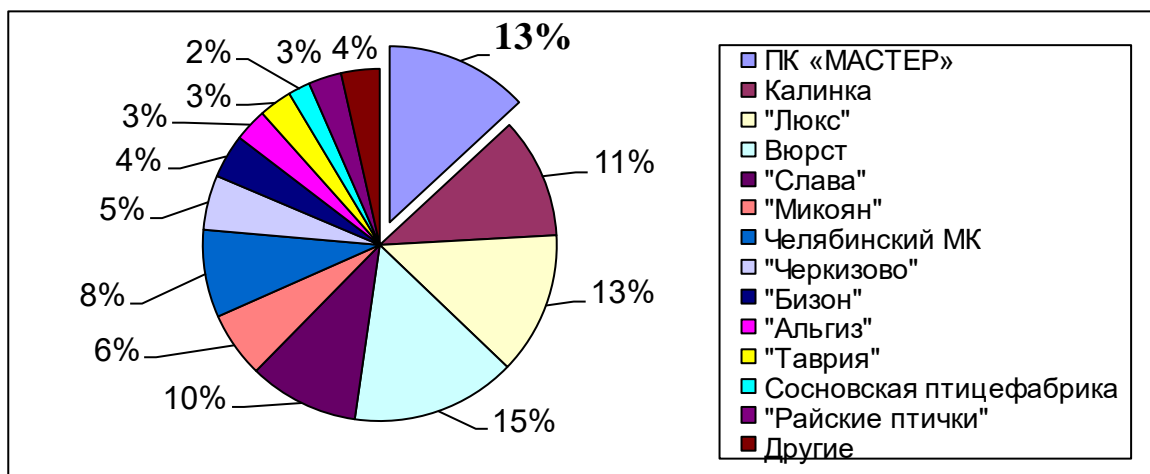


Рисунок 6 – Распределение долей основных конкурентов в Ленинском районе

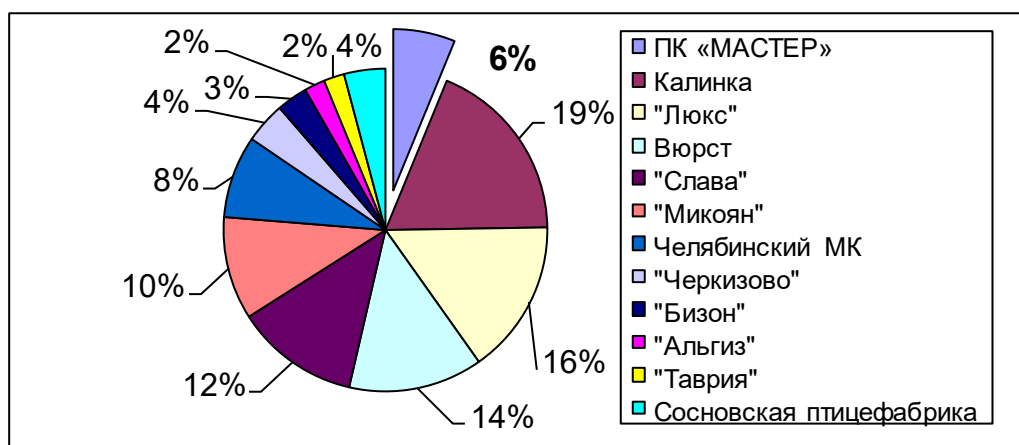


Рисунок 7 – Распределение долей основных конкурентов в Орджоникидзевском районе

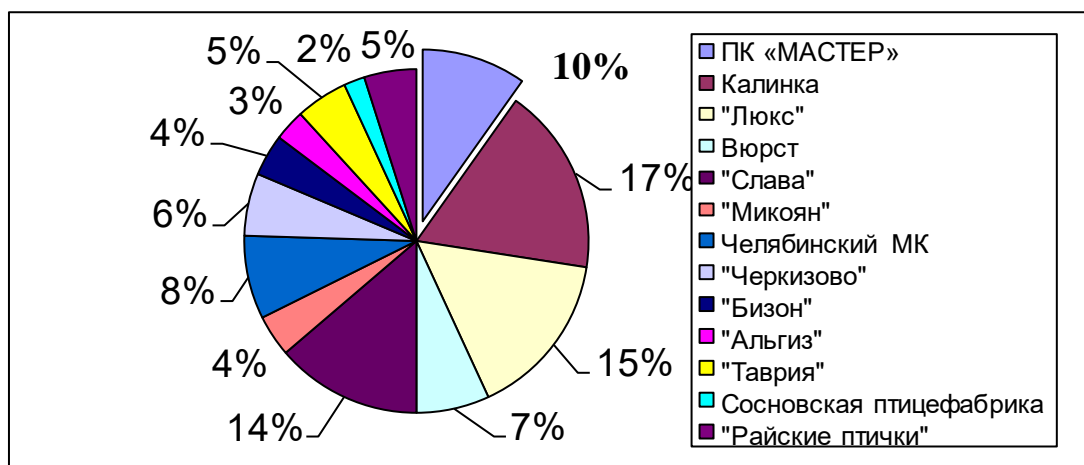


Рисунок 8 – Распределение долей основных конкурентов в Правобережном районе

Итак, видно, что ООО «ПК МАСТЕР» занимает на рынке города Магнитогорск довольно-таки маленький процент (от 6 % в самом крупном районе Орджоникидзевском – 53% населения, 10 % – в Правобережном – 17 % населения, 13% в Ленинском - 30% населения). Это объясняется тем, что со стороны розничной торговли были выявлены замечания по продукции:

- Нестабильность поставок;
- Нестабильность качества;
- Плохо снимается оболочка;
- Срез колбасы быстро темнеет и на вареных колбасах видны волокна мяса;
- Крупные батоны колбасы.

## 2.6 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «ПК МАСТЕР»

Для того чтобы определить, какая продукция является наиболее выгодной, с точки зрения прибыли, был проведен Парето – анализ продукции комбината, который позволил выделить 25 товарных позиций, которые составляют 20 процентов от всего количества наименований продукции, но дает 80 процентов объема выручки (рис.9).

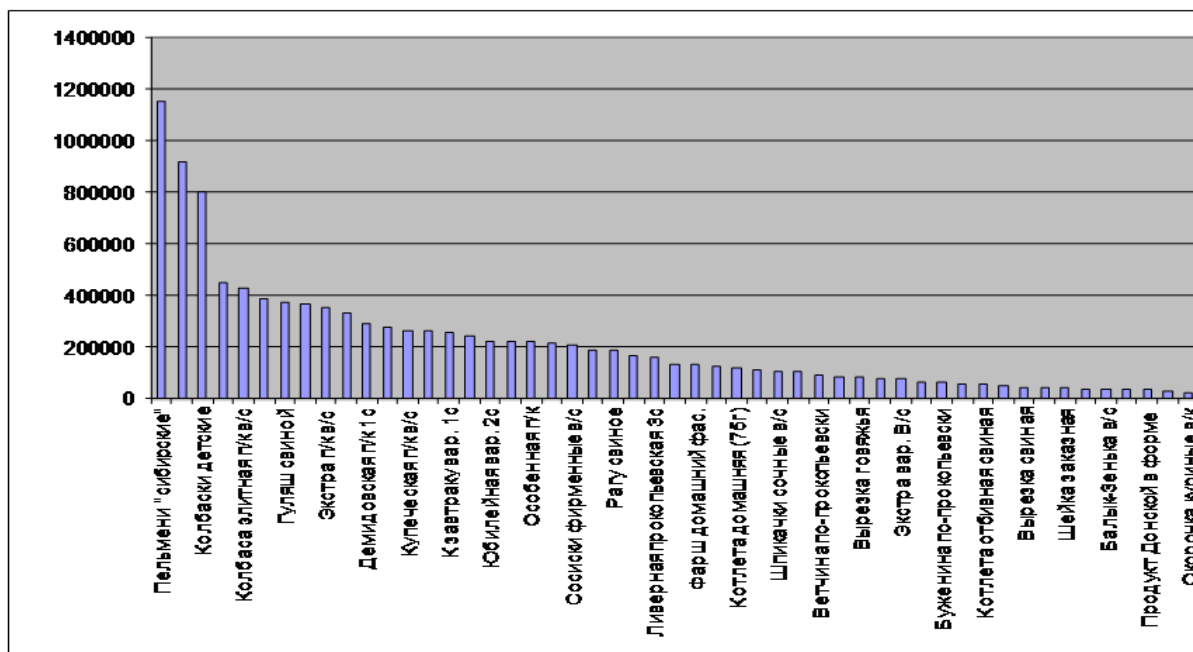


Рисунок 9 – Диаграмма – Парето по продукции ООО «ПК МАСТЕР» (руб.)

Наиболее перспективные магазины, в которых практически не представлена продукция исследуемого предприятия, но по прогнозам, в которых возможны большие объемы продаж. Наиболее перспективные магазины Орджоникидзевского района представлены на рисунке 10.

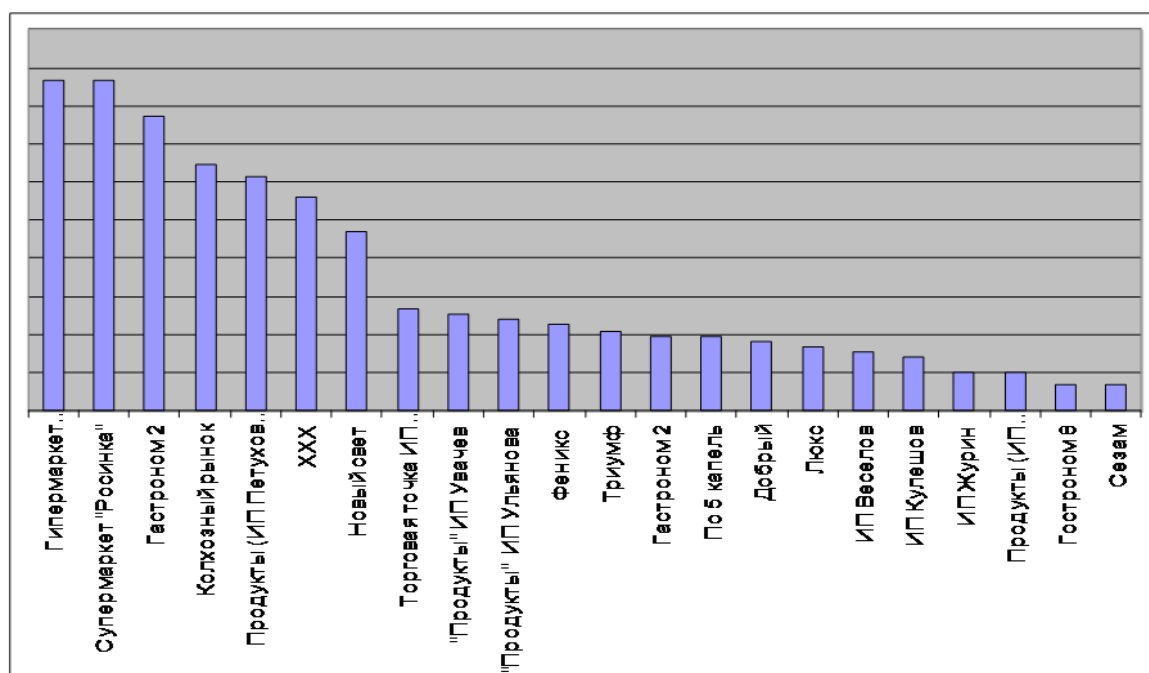


Рисунок 10 – Наиболее перспективные магазины Орджоникидзевского района г. Магнитогорск (по информации об объемах продаж)

На сегодняшний день на исследуемом сегменте рынка у Общества имеется большое количество конкурентов, из которых основными являются:

- мясокомбинат «ВЮРСТ»
- мясокомбинат «Слава»
- мясокомбинат «Калинка»

Проведенный анализ рынка г. Магнитогорск показал, что доля продукции ООО «ПК МАСТЕР» составляет около 9 – 13% (рис. 7,8,9).

Поэтому одним из методов исследования конкурентоспособности продукции данного предприятия были использованы экспертные оценки: десяти экспертам предлагалось оценить продукцию ООО «ПК МАСТЕР» и его основных конкурентов по пятибалльной шкале по основным показателям. Данные для анализа приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Экспертная оценка конкурентоспособности мясопродукции

Показатели	МК «ВЮРСТ»	МК «ПК МАСТЕР»	МК «Слава»	МК «Калинка»
Цена	3,5	4,7	4,2	4,5
Экологичность и безопасность	5	2	4	4
Вкус	4,6	3	4,7	4,6
Ассортимент	4,4	4,6	4,5	3
Квалификация персонала	3,7	4,8	5	3,5
Сумма баллов	21,2	19,1	22,4	19,6

\*Источник: обобщение данных опроса экспертов.

Таким образом, места распределились в следующем порядке:

1. мясокомбинат «Слава»
2. мясокомбинат «ВЮРСТ»
3. мясокомбинат «Калинка»
4. мясокомбинат ООО «ПК МАСТЕР»»

То есть мы видим, что по сумме баллов, по мнению экспертов, лидирует продукция мясокомбината «Слава». Второе место занимает МК «ВЮРСТ», не значительно уступая лидеру, а по показателю экологичности и безопасности



даже опережает всех. Так как предприятие использует мясо собственного забоя, использует только натуральные специи. Поэтому продукция исследуемого предприятия абсолютно безопасна для здоровья человека.

Следующим шагом в оценке конкурентоспособности стал опрос потребителей, который проводился в крупных торговых сетях г. Магнитогорск, преимущественно методом личного интервьюирования. Было опрошено 100 человек разных возрастов и социального положения, среди которых низкий уровень дохода имеет 19% респондентов. Это в большинстве случаев пенсионеры и студенты, 65% - люди со средним достатком и 16% - с высоким.

В ходе опроса респондентам предлагалось оценить ООО «ПК МАСТЕР» и его основных конкурентов по десятибалльной шкале по основным показателям. Данные для анализа приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Потребительская оценка конкурентоспособности основных конкурентов

Показатели	K <sub>i</sub>	МК «ВЮРСТ» (P1)	МК «Слава» (P6)	МК «Калинка» (P3)	ООО «ПК МАСТЕР» (P2)
Качество	0,4	9	10	10	5
Цена	0,3	7	7	7	9
Ассортимент	0,12	8	10	5	8,5
Реклама	0,18	6,5	9,5	2	10

\*Источник: обобщение данных опроса потребителей.

Произведем некоторые расчеты для оценки конкурентоспособности каждого участника данного сегмента рынка. Определим отдельные показатели (атрибуты) конкурентоспособности, путем их сравнения с базовым, то есть с эталонным показателем по формуле (1). За базу сравнения будет взят МК «Слава».

Далее рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности продукции по формуле (8). Для этого используем коэффициент значимости (K<sub>i</sub>), значения которого были распределены экспертами.

$$q_i = P_i/P_6 \quad (8)$$

$$\sum Q = \sum K_i * q_i \quad (9)$$

МК «ВЮРСТ»

$$q_1 = 9/10 = 0,9$$

$$q_2 = 7/7 = 1$$

$$q_3 = 8/10 = 0,8$$

$$q_4 = 6,5/9,5 = 0,69$$

$$\sum Q = 0,9*0,4 + 1*0,3 + 0,8*0,12 + 0,69*0,18 = 0,88$$

ООО «ПК Мастер»»»

$$q_1 = 5/10 = 0,5$$

$$q_2 = 9/7 = 1,29$$

$$q_3 = 8,5/10 = 0,85$$

$$q_4 = 6,5/9,5 = 0,69$$

$$\sum Q = 0,5*0,4 + 1,29*0,3 + 0,85*0,12 + 0,69*0,18 = 0,81$$

«Калинка»

$$q_1 = 10/10 = 1$$

$$q_2 = 7/7 = 1$$

$$q_3 = 5/10 = 0,5$$

$$q_4 = 2/9,5 = 0,21$$

$$\sum Q = 1*0,5 + 1*0,3 + 0,5*0,12 + 0,21*0,18 = 0,89$$

Результаты расчетов показывают, что по отношению к мясокомбинату «Слава», производитель мясопродукции «Калинка» является конкурентоспособнее, опережая своих главных конкурентов: МК «ВЮРСТ» на 0,01, «Саву» на 0,08. Это свидетельствует о том, что «Калинка» серьезный конкурент, который совсем недавно заявил о себе. Имея небольшую ассортиментную линейку, почти не вкладывая средств на рекламу, но благодаря высокому качеству, отличному вкусу и приемлемыми ценами успешно завоевывает данный сегмент рынка города Магнитогорск.

Необходимо отметить, что несколько лет назад лидером был мясокомбинат ООО «ПК Мастер». Это было достигнуто благодаря активно и грамотно

проводимой рекламной политикой и сравнительно низкими ценами. Но сама продукция довольно таки не отличается высоким качеством. Потребитель понимает, что качественная колбаса, не может быть дешевле мяса, если конечно оно в достаточном количестве.

Что касается МК «ВЮРСТ», то респонденты присудили высокие баллы по показателям качество и ассортимент. Действительно, Общество позиционирует свою продукция как экологически чистую, то есть не содержащую геномодифицированных ингредиентов, качественную и имеющая отличный вкус.

Итак, цены на продукцию исследуемого предприятия еще не достигли того предела, при котором она просто перестанет пользоваться спросом, и, следовательно, при достижении необходимого качества продукция должна занять достойное место на рынке города.

Таким образом, во второй главе провели анализ деятельности объекта исследования и анализ внешней среды территориального рынка. На комбинате не выработано, какой либо ассортиментной политики. Текущее планирование производства осуществляется на основании заявок от службы реализации и зависит от наличия необходимого сырья и специй на складах комбината, многие функции необходимые в современных рыночных условиях не выполняются (например, контроль качества продукции и сырья, маркетинг, сбыт, который представлен 2 специалистами, которые не справляются с объемом работы). Так же на сегодня исследуемое предприятие испытывает трудности, связанные со сбытом продукции и, вследствие этого, падением выручки и низкой рентабельностью. Падение выручки происходит в первую очередь из-за: наличия большого числа конкурентов, снижения качества продукции, не стабильных поставок в розничной продаже. Конкурентный анализ позволил установить современное состояние ООО «ПК МАСТЕР» на рынке города. Доля рынка местного производителя составляет всего от 6 до 13%, продукцию мясокомбината все больше и больше вытесняют внешние производители мясных товаров.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПК МАСТЕР»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности производственной деятельности ООО «ПК МАСТЕР»

Сосредоточим рекомендации по повышению эффективности производственной деятельности на следующих направлениях:

1. Ввести контроль *качества сырья*, для этого изменить организацию работы отдела снабжения, в т.ч. разработать *критерии оценки поставщиков*, изменить ценовую политику при закупке мяса, доплачивать за качество.
2. Улучшить технологическую базу, для этого требуется детальный *анализ используемого оборудования* и технологии (какое оборудование есть, а какое не используется, что необходимо для его запуска, загруженность производственных мощностей); из-за устаревшего оборудования и отсутствия средств на его обновление комбинат не может выпускать некоторые виды продукции. Поэтому необходимо *составить список необходимого оборудования и оценить схемы его покупки*.
3. Решить вопрос трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии, повышения квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции.

#### Совершенствование организации работы отдела снабжения

Работа с поставщиками ведется отделом снабжения. Отдел сбыта делает заявку на производство, который, в свою очередь, делает заявку в отдел снабжения о необходимом количестве материала и сырья. Для материалов и средств производства это план на месяц, который корректируется еженедельно, а иногда и чаще. Для сырья – план на неделю. Проблема здесь заключается в том,

что все зависит от объемов продаж и от заявок на ближайшие дни, если есть сбои, то приходится отказываться от поставок, что вызывает конфликты с поставщиками.

Доставка мяса практически осуществляется поставщиками, весь вспомогательный материал собственными силами. В связи с ограниченными оборотными средствами и невозможностью создавать запасы.

В отделе снабжения работает 1 специалист, но в связи с неритмичностью работы, он не справляется. Не ведется контроль остатков на складах, в связи с этим необходимо с учетом планов производства ввести графики поставок, разработать систему планирования производства.

Для оптимизации работы отдела снабжения необходимо:

1. Разработать критерии оценки поставщиков;

1.1. Исследовать рынок сырья:

- Проанализировать основных поставщиков сырья, условия работы, цены;
- Выявить потенциальных поставщиков, составить список всех поставщиков;
- Провести исследования конкурентов в области закупки сырья, цены, основных поставщиков, условия работы и т.д.

1.2. Поиск свободных денежных средств, для ликвидации задолженности поставщикам.

Решение задачи выбора реальных поставщиков осуществляют поэтапно.

1. Поиск потенциальных поставщиков. Так как МК существует давно, методы поиска поставщиков уже устоялись, это личные контакты, изучение специализированных СМИ, а затем прайсов потенциальных поставщиков. К тому же, сами поставщики звонят и предлагают свою продукцию. Перечень поставщиков не велик, это мясные фермы (поставка мяса), предприятия (запчасти, промышленное оборудование, пищевые добавки), частные предприниматели, занимающиеся поставкой.

2. Анализ потенциальных поставщиков. Поставщики анализируются по следующим критериям: на первом месте стоит возможность предоставления

сырья в кредит. Только потом качество продукции, ее цена, удаленность поставщика.

Для отбора качественного сырья необходимо разработать следующие правила, цена на мясо должна зависеть от следующих критериев:

По сортности:

- 1 сорта - цена 100% ,
- 2 сорт – цена 70%, с условием, что было уведомление при отправлении, при поставке 2 сорта без уведомления, цена снижается на 50%.
- несортное – 50%.

Организовать постоянный контроль за качеством продукции, создав соответствующее подразделение в структуре предприятия. Причем контроль должен быть как входным – приемка сырья, так и выходной – готовой продукции. С этой целью в организационную структуру предприятия необходимо ввести отдел (комитет) по контролю качества в составе двух человек.

Расходы, связанные с содержанием должности снабженца небольшие, в требованиях можно заложить наличие собственного автомобиля (табл.11).

Таблица 11 – Ежемесячные затраты на содержание должности снабженца

№п/п	Затраты	Сумма, руб. в мес.
1	Расходы на ГСМ и амортизацию автомобиля	4 000
2	Оплата телефонных переговоров	1 000
3	Командировочные расходы	5 000
4	Оклад + соц. отчисл.	25 600
Итого		35 600

Что касается отдела (комитета) по контролю качества в составе двух человек, то оплата данных работников должна складываться из фиксированной доплаты 10 000 руб. и материального поощрения за выявленный брак, до 50 % от оклада, дифференцировано от количества выявленного брака (примем в среднем 20 тыс. в мес.).

Итого затраты на введения данной рекомендации составят в мес.  $35,6 + 20 \cdot 2 = 75,6$ . В год затраты на совершенствование организации работы отдела снабжения = 907,2 тыс. руб.

#### Улучшение технологической базы

Анализ основных показателей состояния основных средств проведен в п.2.3. Основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются.

Как видно из данных таблицы 5, коэффициент износа основных фондов увеличивается, коэффициент годности имеет отрицательную тенденцию.

Далее хотелось бы рассмотреть состояние конкретного оборудования, используемого для производства наиболее прибыльной продукции.

#### Выбор оборудования

На основе диаграммы Парето (рис. 9) были выявлены 20 позиций ассортимента ООО «ПК МАСТЕР», которые приносят 80% объемов продаж. К ним относятся: пельмени «Сибирские», сосиски, колбасы вареные и полукопченые.

Наибольший объем дают пельмени. Несмотря на то, что пельмени лепятся вручную, все же используется такое оборудование, как массажер, волчок и тестомес. Массажер применяется для массирования кусков мяса говядины и других сортов в разреженной емкости. Волчок предназначен для измельчения кускового, бескостного, жилованного мяса при производстве фаршей. Тестомес соответственно используется для замешивания теста.

Для изготовления колбасных изделий такое замороженное мясо проходит этап дефростирования (разморозки), при этом стремятся получить сырье, наиболее близкое по своим свойствам к охлажденному. Дефростирование можно проводить воздухом, паровоздушной смесью, жидкостью. После размораживания сырье поступает в отделение обвалки и жиловки, где на специальных столах - столах обвалки и жиловки - происходит отделение мякотных частей мяса от костей, выделение из них жил, разделение по сортам. Здесь же происходит

разделение туши на отруба. Далее мясо после обвалки и жиловки поступает на более тонкое измельчение в так называемый "волчок" или мясорубку. "Волчки" снабжены набором решеток с отверстиями от 2 до 32 мм (в большинстве моделей), при этом больший диаметр ( $d$  от 24 мм) используется в консервной промышленности. После измельчения на "волчках" мясо поступает на фаршемешалку, где происходит приготовление фарша. В процессе приготовления фарша очень важным этапом является посол сырья. Понятие "посол" включает в себя не только добавление к мясу поваренной соли, но и введение других посолочных материалов (нитрита натрия, сахара, аскорбиновой кислоты и др.), стабилизирующих и улучшающих естественную окраску сырого мяса, участвующих в формировании запаха и вкуса.

Вареные колбасы имеют более нежную структуру, поэтому после выдержки в камере созревания, фарш направляют на тонкое измельчение, которое осуществляется в куттерах. Ножи в данных устройствах вращаются с большой скоростью, поэтому мясо нагревается. Чтобы не произошел перегрев фарша, в процессе измельчения к нему добавляют холодную воду или чешуйчатый лед.

Для изготовления фарша полукопченых, варено - копченых колбас достаточно измельчение только на "волчке". Изготовленный в посоле фарш перемешивают с кусочками шпика и специями и направляют на наполнение колбасных оболочек. Подготовленным фаршем наполняют оболочки на специальных устройствах - шприцах. Шприцы могут быть различной конструкции: для наполнения сырокопченых колбас целесообразно применение гидравлических (поршневых) шприцов; вареных, варено - копченых колбас, сосисок, сарделек - шнековых или роторных. Оболочки могут быть естественными (кишечными) или полученными из искусственных материалов. Заполнив оболочки фаршем, накладывают на концы батонов металлические скрепки - клипсы. Клипсы накладываются ручными или пневматическими клипсаторами, которые работают в паре со шприцом - наполнителем. На одном из



концов батона делается шпагатная петелька, за которую батон можно переносить и подвешивать.

Чтобы довести набитые фаршем батоны до кулинарной готовности, их необходимо подвергнуть термообработке. Понятие термообработка включает в себя несколько технологических операций: обжарка, варка, копчение, запекание и т. п. Термообработку в современных производствах осуществляют в универсальных термокамерах (электрических, газовых или на мазуте). Общие требования к термокамерам: они должны быть герметичными, позволять производить все вышеперечисленные операции без открывания дверей, оснащены датчиками "сухой", "влажной" температуры и температуры сердцевины продукта. Все режимы термообработки должны задаваться с пульта управления. Термокамеры оснащаются дымогенераторами для выработки дымовоздушной смеси. Дымогенераторы могут работать (в зависимости от конструкции) на опилках, щепе, брусках (т. н. "фрикционные").

По данным бухгалтерии имеющееся на мясокомбинате оборудование (волчок, тестомес, массажер, куттер, шприц, термокамера), кроме клипсатора и фаршемешалки, на конец 2016 года изношено и нуждается в полной замене (табл.12).

Таблица 12 – Рабочие машины и оборудование

Оборудование	Год ввода в эксплуат.	Балансовая стоимость (руб.)	Износ (руб.)	Остаточная стоимость (руб.)
Термокамера	2002	121869,7	121869,7	-
Массажер мяса	2003	512263,06	512263,06	-
Шприц ФШЗ-1	2004	8418,69	8418,69	-
Куттер №5 ФКБ	2005	37160,77	37160,77	-
Волчок МП-160	2008	19482,94	19482,94	-

Анализ рынка оборудования и вариантов расчета за него

Просмотрев прейскуранты различных фирм, занимающихся продажей мясоперерабатывающего оборудования, я обнаружила, что цены на него

достаточно неодинаковые, в зависимости от марки оборудования, его производительности, мощности, габаритов, технического состояния (новое или после капитального ремонта) и т.д.

Необходимо составить перечень производителей и поставщиков оборудования. Вообще, в России таких предприятий более 300, поэтому были отобраны предприятия по географическому принципу. Удобным источником получения информации является СМИ. Существует как специализированная литературы, так и всевозможные информационные журналы и каталоги. Так, например, в Магнитогорск выпускают «Прайс» – еженедельный журнал с информацией о ценах на товары/услуги и базой фирм.

Проанализировав цены я предлагаю мясокомбинату приобрести следующее оборудование:

- волчок МП-160 (производительность – 4000кг/ч) по цене 133 тыс. рублей,
- мясомассажер В2-ФУБ-950 – 656, 4 тыс.рублей,
- тестомес МТ-70 – 130,5 тыс. рублей,
- куттер Л5-ФКБ (после капитального ремонта с гарантией) – 89,7 тыс.рублей,
- шприц вакуумный с электрическим дозатором ФШВ-2000 – 120 тыс.рублей,
- термокамера (внутри н/ж, 2-х рамная) КТД-500 – 230 тыс. рублей.

Для закупки этого оборудования необходимо 1359, 6 тыс. рублей.

По данным бухгалтерского баланса было выяснено, что собственных средств для закупки у мясокомбината недостаточно, это говорит о том, что мясокомбинату необходимо взять кредит в банке под залог этого оборудования. Также предприятие может воспользоваться финансовой арендой (лизингом). *Рассмотрим применение лизинговой схемы.* Юридически лизинг, являясь по определению финансовой арендой, соответственно оформляется договором аренды, а не купли-продажи. Что в свою очередь имеет для компании самые

благоприятные налоговые последствия. Лизинговый платеж в полном объеме относится на себестоимость и налоговая база по налогу на прибыль при этом уменьшается. Кроме того, при использовании кредита оборудование сразу становится собственностью предприятия, что обязывает выплачивать налог на имущество. Для лизинговых же операций предусмотрена ускоренная амортизация с коэффициентом 3. В результате чего возникает экономия по налогу на имущество. И это легальный способ оптимизации налогов предприятия.

Необходимые документы: Учредительные документы — устав, учредительный договор, банковская карточка с образцами подписей, свидетельство о регистрации юридического лица в налоговых органах. Кроме того, лизинговая компания тщательно анализирует финансовые документы фирмы: баланс, форму 2 за 4 предыдущие отчетные даты, расшифровки основных статей баланса (основные средства, дебиторская, кредиторская задолженность предприятия и т. д.), вложений, справки из банков, где обслуживается клиент, об оборотах предприятия по расчетному счету за предыдущие полгода. Это позволяет оценить предприятие с точки зрения его платежеспособности, ликвидности. По условиям договора лизинга лизингополучатель должен внести аванс — обычно он составляет 20-30 процентов от стоимости оборудования. Это служит определенной гарантией для лизинговой компании. Кроме того, на эту сумму не начисляются проценты.

Лизингополучатель сам выбирает поставщика оборудования и его комплектацию. В нашем случае лизингодателем выступает сам продавец — крупный поставщик оборудования, реализующий свой товар посредством финансовой аренды. Примером такой компании на рынке служит фирма «Транс-лизинг». Срок расчетов по договору лизинга от одного года до пяти лет.

После того, как оборудование получено, лизингополучатель пользуется им и в течение сроков, установленных договором планомерно расплачивается с его фактическим владельцем — лизинговой компанией. По окончании договора

лизинга и при условии выплаты всех лизинговых платежей оборудование переходит в собственность лизингополучателя.

Сравним выбранные схемы финансирования и определим наиболее эффективную, табл.13 - 16.

Таблица 13 – Исходные данные по расчету

Оборудование	тыс.руб.	1359,6
- срок службы имущества	мес.	72
- метод начисления амортизации для целей налогового учета	-	линейный
- метод начисления амортизации для целей бухгалтерского учета	-	линейный
- стоимость имущества без НДС	тыс.руб.	1114,90
- Ставка НДС к стоимости имущества	%	18,0%
- Стоимость СМР к установке имущества без НДС	тыс.руб.	0
- Ставка НДС к СМР	%	0,0%
- месяц ввода имущества в действие	мес.	1
<b>Кредит</b>		
Сумма кредита	тыс.руб.	1359,60
Срок кредита	мес.	24
Процентная ставка по кредиту	%	16,0%
Переодичность выплаты основной суммы кредита	мес.	1
Переодичность выплаты процентов	мес.	1
Коэффициент ускорения амортизации	коэфф.	1
Собственные средства	тыс.руб.	0
<b>Лизинг</b>		
Срок лизинга	мес.	24
Ежемесячное вознаграждение лизингодателю (без НДС)	%	1,00
Величина отчислений лизингодателю (без НДС)	тыс.руб.	1614,75
Ежемесячные страховые отчисления по предмету лизинга (без НДС)	остат	0,00%
Выкуп имущества в конце срока лизинга	да	82,00
Ставка НДС к вознаграждению лизингодателя	%	18%
Ставка НДС к страховым отчислениям	%	18%
Ставка НДС к выкупной стоимости в случае выкупа имущества	%	18%
На чьем балансе находится имущество	-	лизингополучателя
Авансовый платеж (в % от стоимости имущества) (без НДС)	%	25%
Авансовый платеж без НДС	тыс.руб.	278,73
Ставка НДС к авансовому платежу	%	18%
Сумма НДС к авансовому платежу	тыс.руб.	50,17
Коэффициент ускорения амортизации	коэфф.	3

Первый авансовый платеж составит  $279,7 + 50,2 = 330$  тыс. руб.

## Кредит

Таблица 14 – Расчет стоимости оборудования за счет заемных средств (кредита банка)

Период	Сумма	1 год.	2 год.
Стоимость имущества без НДС (без НДС)	1 115	1 115	-
НДС к стоимости имущества	245	245	-
Расходы на СМР (без НДС)	-	-	-
НДС к СМР	-	-	-
Сумма кредита	1 360	1 360	-
Выплата суммы основного долга	1 360	680	680
Выплата процентов по кредиту	225	167	59
Амортизационные отчисления (для целей налогового учета)	356	170	186
Амортизационные отчисления (для целей бухгалтерского учета)	356	170	186
Остаточная стоимость имущества (балансовая)	-	945	759
Расчетная база для налога на имущество	-	1 057	1 719
Налог на имущество	38	18	20
Экономия по налогу на прибыль	82	41	41
Возмещение НДС	245	245	-
Поток денежных средств (отток)	(1 296)	(579)	(718)
Дисконтированный отток денежных средств	(1 097)	(526)	(571)

По данным таблицы 14 видно, что экономия налога на прибыль составила 82 тыс. руб., налог на имущество – 38 тыс. руб., а отток денежных средств равен (1296) тыс. руб.

## Лизинг

Таблица 15 – Расчет стоимости оборудования за счет лизинга

период	сумма	1 год.	2 год.
Лизинговые платежи (без НДС)	1 615	924	691
НДС к лизинговым платежам	291	166	124
Расходы на СМР (без НДС)	-	-	-
НДС к расходам на СМР	-	-	-
Страховые платежи	-	-	-
Выкупная стоимость	-	-	-
НДС к выкупной стоимости	-	-	-
Амортизационные отчисления у ЛП (для целей налогового учета)	1 022	511	511
Амортизационные отчисления у ЛП (для целей бухгалтерского учета)	1 068	511	557
Остаточная стоимость имущества (балансовая)	-	-	604
Расчетная база для налога на имущество	-	594	501

Продолжение таблицы 15

Налог на имущество	24	13	11
Экономия по налогу на прибыль	541	290	252
Возмещение НДС	280	156	124
Поток денежных средств (отток)	(1 108)	(657)	(450)
Дисконтированный отток денежных средств	(984)	(627)	(358)

По данным таблицы 15 видно, что экономия налога на прибыль составила 541 тыс. руб., налог на имущество – 24 тыс. руб., а отток денежных средств равен (1108) тыс. руб.

Сравнение схем финансирования

Таблица 16 – Сравнение схем финансирования, тыс. руб.

Показатель	Кредит	Лизинг
Налог на имущество	38	24
Экономия по налогу на прибыль	82	541
Возмещение НДС	245	280
Поток денежных средств (отток)	( 1 296)	( 1 108)
Дисконтированный отток денежных средств	( 1 097)	( 984)

Как видно из результатов расчетов наиболее экономически эффективными являются вариант приобретения оборудования в лизинг, в особенности его учета на балансе лизингополучателя.

Более наглядно это видно на рисунке 11, что лизинг вызывает наименьший отток денежных средств, наибольшую экономию по налогу на прибыль и НДС к возмещению. В первый год себестоимость увеличится за счет лизинговых платежей на 924 тыс. руб., 2 год – 691 тыс. руб.

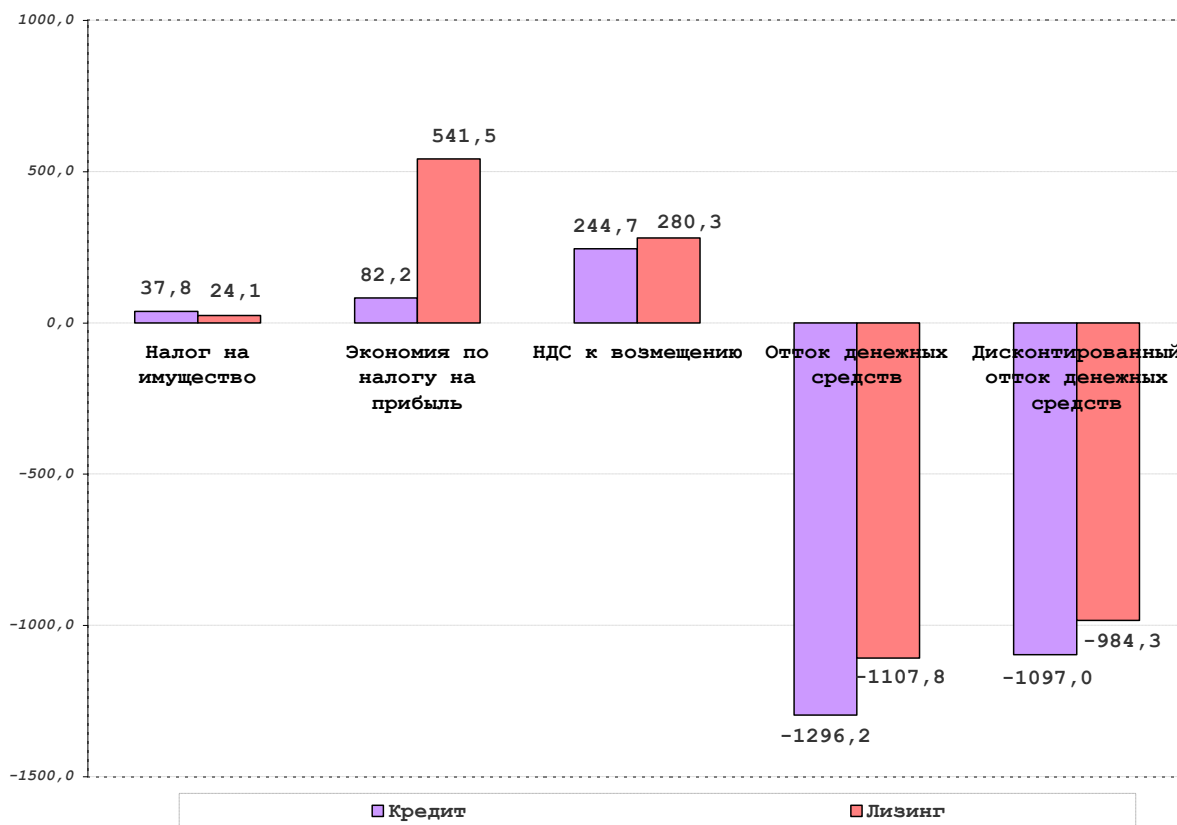


Рисунок 11 – Расчет эффективности приобретения имущества

Повышение трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии, повышение квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции.

Основой любой организации и её главным богатством являются люди. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала. Это является одной из сторон взаимодействия человека и организации.

На комбинате существует проблема воровства, прогулов необходимо на проходной ужесточить меры по вывозу продукции, вести строгую проверку, сверку накладных и реального количества выносимой продукции.

Как способ укрепления дисциплины давно используются современные информационные технологии. В настоящее время на некоторых предприятиях города введен в промышленную эксплуатацию электронный пропускной автомат, который позволяет отслеживать время приходов и уходов каждого работника, а так же система видеонаблюдения в цехах и на складе. Следует отметить, что применение такого метода, значительно повышает уровень самодисциплины, и снижает время на обработку табеля учета рабочего времени, т.к. все данные формируются в электронном варианте.

Итак, предложим, передать в опытную эксплуатацию турникета учета рабочего времени и системы видеонаблюдения в производственные цеха и склад.

В таблице 17 представлен в качестве примера расчет экономии при внедрении системы учета рабочего времени по одному рабочему, за период ноябрь 2017 г.

Таблица 17 - Расчет экономии при внедрении системы учета рабочего времени

Имя пользователя	Дата	Приход	Уход	Всего	Без учета обеда	В ручном табеле
Петров А.С.	02.12.2017	7:33:58	17:04:48	9:14:51	8:14:51	8:00:00
Петров А.С.	03.12.2017	7:47:07	17:09:44	9:22:37	8:22:37	8:00:00
Петров А.С.	04.12.2017	7:33:50	17:04:16	9:30:26	8:30:26	8:00:00
Петров А.С.	05.12.2017	7:50:20	17:05:58	9:15:38	8:15:38	8:00:00
Петров А.С.	06.12.2017	-----	-----	0:00:00	0:00:00	-----
Петров А.С.	09.12.2017	7:47:36	16:02:10	7:33:01	6:33:01	8:00:00
Петров А.С.	10.12.2017	7:47:57	17:06:06	9:13:14	8:13:14	8:00:00
Петров А.С.	11.12.2017	7:47:49	17:01:21	9:00:04	8:00:04	8:00:00
Петров А.С.	12.12.2017	7:44:16	17:02:13	8:42:20	7:42:20	8:00:00
Петров А.С.	13.12.2017	-----	-----	0:00:00	0:00:00	-----
Петров А.С.	16.12.2017	7:47:13	17:04:28	8:56:32	7:56:32	8:00:00
Петров А.С.	17.12.2017	7:39:55	17:00:47	9:20:52	8:20:52	8:00:00
Петров А.С.	18.12.2017	7:48:00	17:01:07	8:55:48	7:55:48	8:00:00
Петров А.С.	19.12.2017	8:46:45	17:05:15	7:19:56	6:19:56	8:00:00
Петров А.С.	20.12.2017	7:44:31	17:02:08	9:17:37	8:17:37	8:00:00
Петров А.С.	23.12.2017	-----	-----	0:00:00	0:00:00	-----



Окончание таблицы 17

Петров А.С.	24.12.2017	8:00:13	17:03:06	9:02:19	8:02:19	8:00:00
Петров А.С.	25.12.2017	7:33:30	16:04:20	8:14:47	7:14:47	8:00:00
Петров А.С.	26.12.2017	7:47:28	17:04:26	8:46:31	7:46:31	8:00:00
Петров А.С.	27.02.2011	7:56:28	14:02:52	6:06:24	5:06:24	8:00:00
Итого				147:52	130:52	136:00

Анализ таблицы 17 показал, недоработка по одному рабочему составила  $136-130=6$  часов. Проведем примерный расчет экономии (ноябрь 2017) от внедрения предложения передать в опытную эксплуатацию 1 турникета учета рабочего времени и системы видеонаблюдения в цехах, табл.18.

Таблица 18 – Примерный расчет экономии

Количество рабочих дней	17
Количество рабочих часов	136
Фактическое количество рабочих часов	130
Разница в часах	6
Зарплата сотрудника в час, руб.	78,18
Зарплата сотрудника в месяц, руб.	10 632,48
Разница в фактической оплате, руб.	469,08
Общее количество рабочих, чел	159
Время работы бухгалтера по одному сотруднику	1 час
Зарплата бухгалтера в час	94,46
Зарплата бухгалтера по учету рабочего времени	15 019,14
Итоговая переплата по сотрудникам в месяц	89602,86
Стоимость Time log (1 штука)	29 000,00
Стоимость систем видеонаблюдения для производства и склада + монтаж (Приложение Г)	140 000 26,8
Всего стоимость турникета и системы видеонаблюдения, включая работы по монтажу	195 800,00
Сводная переплата по сотрудникам в год	1 075 234,32
Окупаемость после, месяцев	1,06
Экономия после внедрения до конца года	879 434,32

Прогноз эффективности от внедрения рекомендации по укреплению трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии: снижение на 30% нарушителей трудовой дисциплины. Экономия после внедрения до конца года составляет 879 тысяч рублей.

Для реализации рекомендации по повышению квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции, также разработаем план развития персонала на ближайший год. Осуществление эффективной образовательной программы может принести вполне очевидную пользу и преимущества, включая:

- более качественную работу и высокую производительность труда;
- соблюдение целей, процедур, правил и положений, что в свою очередь способствует удовлетворению покупателей и сокращает ошибки;
- улучшение кадрового состава и снижение текучести кадров;
- рост возможности увеличения зарплаток сотрудников;
- помощь в решении проблем управления и выполняемых функций;
- совершенствование профессиональных навыков и улучшение отношение к работе.

Предположительно, для удобства составления программы обучения сотрудники будут разбиты на три группы, а именно:

1. Руководители: директор, его заместители, главный бухгалтер.
2. Специалисты - это юрист-консультант, менеджеры, маркетологи, инженеры – программисты, бухгалтера, экономисты.
3. Производственные рабочие.

Такое деление позволит для каждой категории персонала составить соответствующую программу обучения.

Таблица 19 – Смета затрат на повышение квалификации персонала

Наименование статьи затрат	Количество часов	Стоимость одного часа, руб.	Сумма, руб.
1. Затраты на повышение квалификации руководителей, всего			50 460
в том числе:			
- внутрифирменный производственный тренинг	18	350	6300
- курсы повышения квалификации	72	280	20160
- получение второго высшего или дополнительного образования			24000

## Окончание таблицы 19

2. Затраты на повышение квалификации специалистов, всего:			40 280
в том числе:			
- компьютерные обучающие программы, дистанционное обучение	100	150	15000
- тренинговая программа	26	280	7280
- курсы повышения квалификации, курсы в зависимости от профессии	72	250	18000
3. Затраты на повышение квалификации рабочих:			144 500
Итого:			235 240

Таким образом, проведение программы обучения по повышению квалификации персонала предприятия на плановый период (год) составит 235 240 руб.

### 3.2 Разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетингового-сбытовой деятельности ООО «ПК МАСТЕР»

Мясокомбинат, действующий в условиях рыночных отношений, может добиться своей конкурентоспособности только посредством адаптации своей структуры к условиям рынка. Это и предопределяет необходимость введения в практику деятельности завода следующих мероприятий: построение системы товародвижения, сбор и анализ рыночной информации, планирование ассортимента продукции, поиск новых возможных направлений деятельности завода, организация мероприятий по рекламе, PR, стимулирование сбыта. Эти функции являются сферой деятельности службы маркетинга и сбыта.

*1. Предлагаем строго работать по плану маркетинга, составим примерный план маркетинга на год, Приложении Ж.*

Бюджет составит 35 600 руб. за месяц или 427 200 руб. на год на выполнение программы.

Итого затраты составят:

1. Бюджет работы отдела маркетинга составит 35 600 руб. за месяц

2. Оплата труда в месяц 89 755 руб. (Расчет за месяц работы будет установлена заработная плата в размере (12 тыс. оклад (специалисту) + премия 10% от оклада за качественное выполнение работ, см. Приложение Ж) = 16 800 руб. + 30% ФОС = 21 840 руб.\*2 = 43 680 руб. Итого = 46 075 рублей + 43 680 руб. = 89 755 руб.

Итого: 1 504,8 тыс. руб. год

Функция сбыта, в свою очередь должно совместно с маркетингом эффективно реализовать функцию сбыта и распределения, в задачи которой, прежде всего, должно входит:

- Разработка единой политики сбыта;
- Создания более гибкой системы влияния на рынок сбыта (дилерская политика, скидки и т.д.).
- Улучшения сложившегося имиджа комбината, проведения презентаций, дегустаций, разработка фирменного стиля и других мер.
- Анализ эффективности сбытовой сети;
- Организация эффективной системы доставки;
- Строгая отчетность, контроль выполнения заявок.

В проведенный анализ сбытой деятельности комбината выявил, что сбыт продукции ООО «ПК МАСТЕР» осуществляется через три основных канала: предприятия города (25%), розничная сеть (25%) и фирменная торговля (50%).

Как видно из распределения, в настоящее время в связи с недозагруженностью мощностей комбината и неритмичностью производства, вызванной отсутствием сырья, приоритет поставок отдается фирменной торговле, что снижает заинтересованность розничной торговли во взаимодействии с ООО «ПК МАСТЕР» как с поставщиком продукции и провоцирует уход к другим производителям и поставщикам продукции мясопереработки.

С целью повышения эффективности предприятия в области сбыта необходимо:

*2. Активизировать присутствие на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск).*

Для этого расширить присутствия продукции комбината в розничной сети, посредством интенсивной рекламной деятельности и присутствия в местах продаж.

В первую очередь, обеспечивать поставку продукции в точки роста, во вторую очередь той части потребителей, которые являются основными (платежеспособны, стабильны), в третью очередь в Фирменную торговлю и в четвертую очередь в ту часть розничной торговли, которая нестабильно потребляет продукцию ООО «ПК МАСТЕР» и серьезным образом не влияет на объемы продаж.

С этой целью в п.2.3 проанализированы торговые точки Центрального района (в качестве примера) г. Магнитогорск с выделением наиболее перспективных торговых точек. Такая же работа проведена и по 2 другим районам. В Приложении Д приведена таблица, где приведены мероприятия по возможности увеличения объемов продаж через выделенные наиболее перспективные торговые точки.

*3. Расширить рынок розничной торговли.*

Включить в обязанности работника сбыта (совместно с маркетологом) проводить работу по захвату новых наиболее перспективных секторов рынка - розничных точек (для этого придется расширить штат на 1 специалиста).

Будет установлена заработная плата в размере (20 тыс. оклад (специалисту) + премия 10% от оклада за качественное выполнение работ) = 20 000+ 30% (соц.отч.) 26 000 руб. + 10%\* 2 000 тыс. руб. = 28 тыс. руб. Итого = 336 тыс. руб. в год.

Необходимо постоянно проводить маркетинговые исследования и расширять географию присутствия на рынке, затраты учтены в плане работы маркетингового отдела.

### 3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности

Рассмотренные рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности являются неотъемлемой частью деятельности предприятия. Однако, для того чтобы понять какова целесообразность тех или иных объемов затрат, необходимо оценить их эффективность, что и будет сделано ниже.

В результате реализации данных рекомендаций предполагается увеличение объема выручки ООО «ПК МАСТЕР» на 15 - 20% за счет:

- повышения эффективности производственной деятельности (за счет контроля качества сырья, улучшения технологической базы, повышения трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии, повышения квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции);
- совершенствования организации маркетингово-сбытовой деятельности (за счет работы по новому плану маркетинга, активизации присутствия на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск), расширить рынок розничной торговли).

Измерение экономической эффективности рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности представляет большие трудности, они не дают полного эффекта сразу. Количество факторов, влияющих на рыночную ситуацию, огромно: экономическая ситуация в стране и в мире, перспективность рассматриваемого сектора рынка, действия конкурентов, появление новых товаров, сезонность, действия чиновников и даже слухи - все это в той или иной степени влияет на результат.

При реализации рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности часто возникают такие эффекты, как эффект замедленного воздействия и эффект смещения действия, вследствие

которых рост сбыта смещается относительно времени действия мероприятий. Именно поэтому расчет эффективности инвестиции на реализацию рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности проведем на 2 года, в течение которых они должны себя оправдать.

Согласно оперативным целям рассмотрим следующие варианты развития событий, что после проведения разработанных рекомендаций:

- объем продаж в 2018-2019 г.г. увеличится только за счет естественного прироста цен, рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности не проводятся;
- рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности проводятся, но объем продаж в 2018-2019 г.г. увеличится только за счет естественного прироста цен;
- объем продаж увеличиться за счет естественного прироста цен, и дополнительно на 10% в 2018 г., 15% в 2019 г. и 20% в 2020 г. за счет проведения рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности.

Прогноз выручки от продаж и суммы затрат – это оценка будущих продаж и затрат в денежном выражении на определенный период времени.

Для планирования выручки на 2018 - 2020 гг. будет использован метод «от рынка». В соответствии с данным методом компания оценивает тенденции роста или спада рынка, и свои объемы продаж планирует как долю от будущей емкости рынка. Сильная сторона подхода «от рынка» - он страхует компанию от планирования объема продаж сверх возможностей рынка и не требует данных о прошлой сбытовой деятельности компании за длительный период времени.

При планировании показателей на ряд лет, цены на продукцию, сырье, материалы и другие затраты должны быть сопоставимы. Поэтому, необходимо знать индексы цен на прогнозируемый период.

Для прогнозирования выручки от продаж используется коэффициент прироста данного показателя за отчетный период.

Коэффициент прироста выручки от продаж рассчитывается по формуле:

$$K_{PP}^B = \frac{B_{отч.г.}}{B_{пр.г.}} \quad (10)$$

Рассчитаем прогнозируемый объем выручки от продаж по формуле:

$$ВП = ВПР.Г. * K_{PP}^B * ИЦ, \quad (11)$$

где  $K_{PP}^B$  – коэффициент прироста выручки;

ВП – прогнозируемая величина выручки от продаж;

ВПР.Г. – выручка прошлого года, тыс.руб.;

ИЦ – индекс цен на товары.

Коэффициент прироста выручки в 2018 - 2020 г.г. будет равен 1,15, т.к. согласно прогнозам, емкость рынка увеличится на 5%.

Согласно письму Министерства экономического развития РФ от 5 октября 2017 года N 21790-АК/Д03, прогнозируемый индекс цен на 2018 г. составит 104,6%, в 2019г. составит 104,9%.

Для прогноза величины себестоимости воспользуемся тем же способом, что и для определения прогнозируемой величины выручки от продаж.

В таблице 20 представлены данные по затратам на рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности. Всего в первый год затраты могут составить 4527,2 тыс. руб.

Таблица 20 – Затраты на разработанные рекомендации по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности

Мероприятие	Затраты тыс. руб.	Время	Затраты за 2018 год, тыс. руб.	Затраты за 2019 год, тыс. руб.	Затраты за 2020 год, тыс. руб.
<b>Повышение эффективности производственной деятельности</b>					
1.1 Изменение в организации работы отдела снабжения (+1 специалист)	35,6	ежемесячно	427,2	427,2	427,2
1.2 Организация контроля качества сырья и продукции (комитет по контролю 2 чел., доплата)	40	ежемесячно	480	480	480



Окончание таблицы 20

1.3 Улучшение технологической базы, в первую очередь за счет покупки конкретного оборудования, используемого для производства наиболее прибыльной продукции (лизинг)	330	Единовременн о + лизинговые платежи по годам	1108 расчет по процентам в течение 1 года	984 расчет по процентам в течение 2 года	-
1.4 Повышение трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии (стоимость турникета и системы видеонаблюдения, включая работы по монтажу)	195,8	единовременно	195,8	-	-
1.5 Повышение квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции.	235,2	на год	235,2	235,2	235,2
Совершенствование организации маркетингово-сбытовой деятельности					
2.1 Выполнение маркетинговых функций (оплата труда + выполнение маркетингового плана)	89,8 35,6	ежемесячно	1505	1505	1505
2.2 Расширить рынок розничной торговли (+1 специалист) (оплата труда + выполнение плана работы с торговой сетью)	28	ежемесячно	336	336	336
2.3 Активизировать присутствие на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск).	20	ежемесячно	240	240	240
Итого			4527,2	4207,4	3223,4

Рассчитаем основные показатели эффективности внедрения рекомендаций по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности ООО «ПК МАСТЕР» до и после внедрения разработанных рекомендаций табл. 21., рис. 21,22.

Таблица 21 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ПК МАСТЕР» до и после внедрения разработанных рекомендаций

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2018 г. (прогноз)	2019 г. (прогноз)	2020 г. (прогноз)
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	90970	119451	119230	131153	137115	143076
Себестоимость, тыс. руб.	87551	115496	116651	123650	129483	134149
Лизинговые платежи				1108	984	0
Коммерческие расходы, тыс. руб., в том числе	110	111	112	112	112	112
Затраты на разработанные рекомендации (без лиз.отчисл., расходов на оплату труда)				1745*	1549*	1549*
Управленческие расходы, тыс. руб.	110	325	348	348	348	348
Полная себестоимость, тыс. руб.	87771	115932	117111	126963	132476	136158
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	3199	3519	2119	4190	4639	6918
Рентабельность продаж, %	3,52	2,95	1,78	3,19	3,38	4,84

\*вкл. затраты на маркетинговый план, работу с торговой сетью, приобретение турникета и видеонабл.

Таким образом, разработанные рекомендации позволят сохранить и увеличить эффективность деятельности исследуемого ООО «ПК МАСТЕР» и получить прибыль, рентабельность продаж составит в 2018 г. – 3,19%, в 2019 г. – 3,38%, а в 2020 г. – 4,84% .

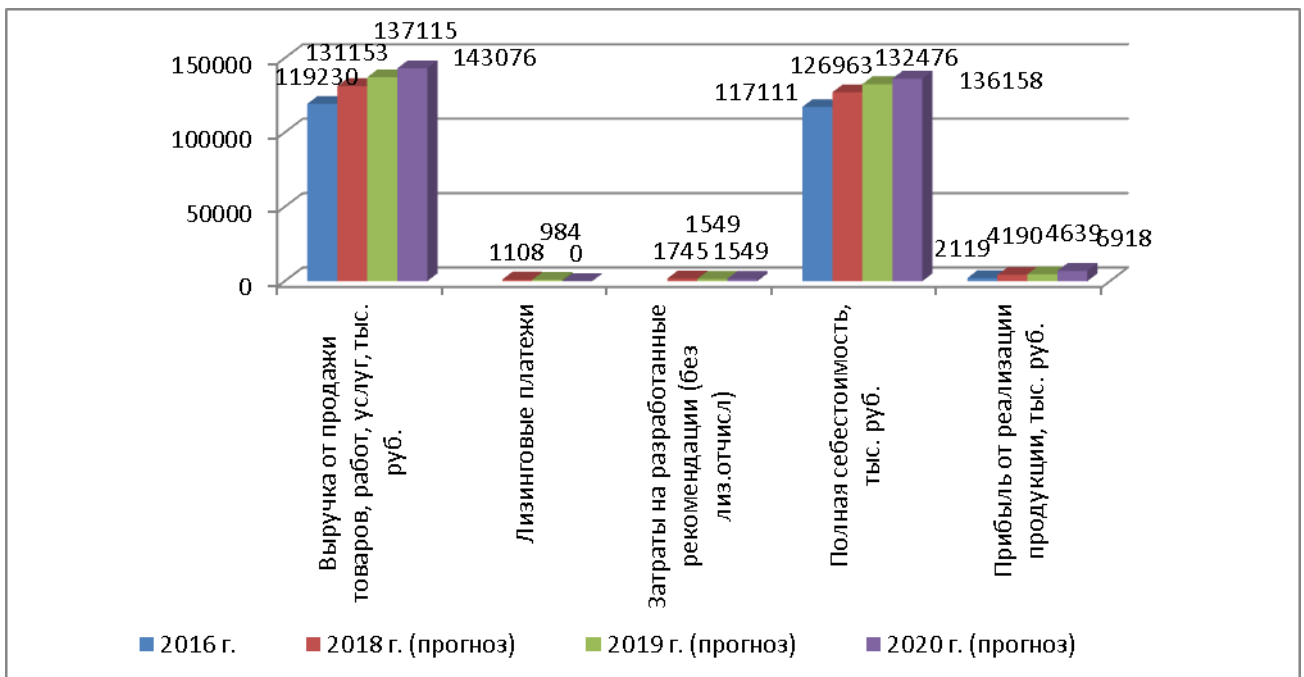


Рисунок 12 – Динамика основных показателей хозяйственной деятельности ООО «ПК МАСТЕР» до и после внедрения разработанных рекомендаций

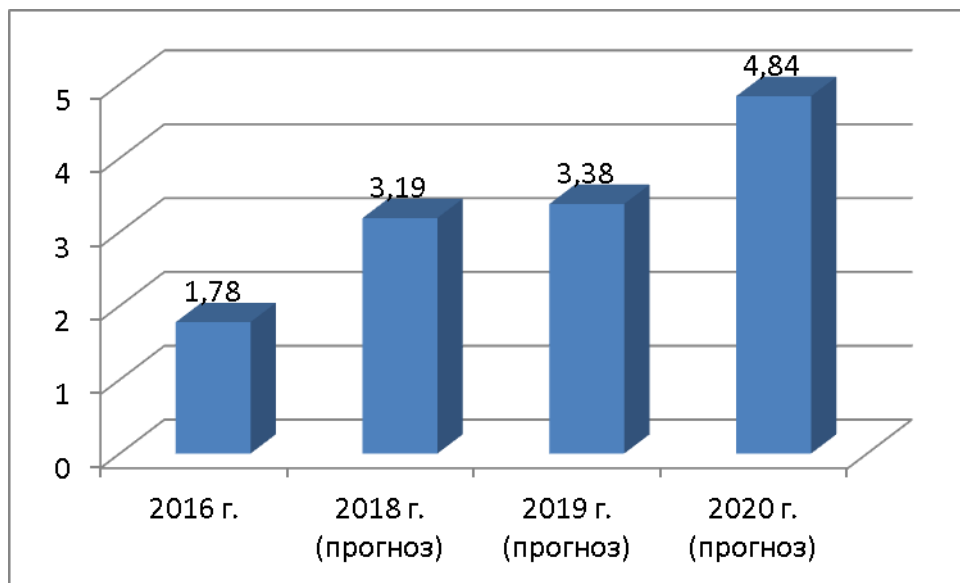


Рисунок 13 – Динамика рентабельности продаж до и после внедрения разработанных рекомендаций

Эффективность в 2018 г. = 2 071 тыс. руб.(прирост прибыли) / 1 745 тыс. руб. \*100% = 18%

Конечно же, приведенный выше расчет прогноза эффективности от предложенных рекомендаций является условным, на его реализацию может повлиять множество внешних и внутренних факторов, но даже если рассчитать минимальный прирост объема продаж для обеспечения покрытия расходов необходимо увеличить объем продаж всего на 2,5%.

Можно предположить, что проведение хотя бы ряда разработанных рекомендаций повысят эффективность производственно-сбытовой деятельности ООО «ПК МАСТЕР» и как следствия увеличиться объем продаж, прибыльность и рентабельность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленная цель разработка рекомендаций по повышению эффективности производственно-сбытовой деятельности ООО «ПК МАСТЕР» была выполнена. Была изучена сама проблема, теоретические аспекты вопроса, рынок сбыта продукции, маркетинговая среда мясокомбината и его финансовое состояние. На комбинате не выработано, какой либо ассортиментной политики. Текущее планирование производства осуществляется на основании заявок от службы реализации и зависит от наличия необходимого сырья и специй на складах комбината, многие функции необходимые в современных рыночных условиях не выполняются (например, контроль качества продукции и сырья, маркетинг, сбыт, который представлен 2 специалистами, которые не справляются с объемом работы). Так же на сегодня исследуемое предприятие испытывает трудности, связанные со сбытом продукции и, вследствие этого, падением выручки и низкой рентабельностью.

Конкурентный анализ позволил установить современное состояние ООО «ПК МАСТЕР» на рынке города. Доля рынка местного производителя составляет всего от 6 до 13%, продукцию мясокомбината все больше и больше вытесняют внешние производители мясных товаров.

Для повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности необходима реализация следующих разработанных в ВКР рекомендаций:

Первый блок рекомендаций направлен на повышение эффективности производственной деятельности (за счет контроля качества сырья, улучшения технологической базы, повышения трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии, повышения квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции);

Во-первых, для улучшения работы отдела снабжения необходимо: расширить штат, т.к. в отделе снабжения работает 1 специалист, но в связи с неритмичностью работы, он не справляется. Не ведется контроль остатков на

складах, в связи с этим необходимо с учетом планов производства ввести графики поставок, разработать систему планирования производства.

Во-вторых, организовать постоянный контроль за качеством продукции, создав соответствующее подразделение в структуре предприятия. Причем контроль должен быть как входным – приемка сырья, так и выходной – готовой продукции. С этой целью в организационную структуру предприятия необходимо ввести отдел (комитет) по контролю качества в составе двух человек.

В-третьих, для улучшения технологической базы, приобрести конкретное оборудование, используемого для производства наиболее прибыльной продукции.

Проанализированы показатели эффективности использования основных средств. Основные средства используются не эффективно. Показатели, характеризующие эффективность использования основных средств снижаются. Как видно из рисунка, коэффициент износа основных фондов увеличивается, коэффициент годности имеет отрицательную тенденцию.

В работе был проведен анализ состояние конкретного оборудования, используемого для производства наиболее прибыльной продукции. Составлен список оборудования. Для покупки этого оборудования необходимо 1359,6 тыс. рублей. Сравнили выбранные схемы финансирования за счет кредита и лизинга и определили наиболее эффективную. Разовый лизинговый платеж составит 330 тыс. руб. Наиболее экономически эффективными являются вариант приобретения оборудования в лизинг, в особенности его учета на балансе лизингополучателя.

Более наглядно выбрать лизинг, он вызывает наименьший отток денежных средств, наибольшую экономию по налогу на прибыль и НДС к возмещению.

В четвертых рекомендуем повышение трудовой дисциплины и рационального использования рабочего времени на предприятии. Предлагается ввести в эксплуатацию электронный пропускной автомат, который позволяет отслеживать время приходов и уходов каждого работника, а так же система видеонаблюдения в цехах и на складе. Проведен расчет стоимости турникета и системы видеонаблюдения, включая работы по монтажу.

В пятых для реализации рекомендации по повышение квалификации работающего персонала ответственного за выпуск качественной продукции, также разработан план развития персонала на ближайший год.

Второй блок рекомендаций направлен на совершенствования организации маркетингово-сбытовой деятельности (за счет работы по новому плану маркетинга, активизации присутствия на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск), расширить рынок розничной торговли).

Во-первых, составлен маркетинговый план и рассчитан бюджет на его выполнение. Общие затраты на выполнение маркетинговых функций в год могут составить 1504,8 тыс. руб.

Во-вторых, и третьих, предложено активизировать присутствие на существующих территориальных сегментах (г. Магнитогорск) и расширить рынок розничной торговли). Составлен план работы с торговой сетью, проанализированы торговые точки Центрального района (в качестве примера) г. Магнитогорск с выделением наиболее перспективных торговых точек. На план работы с торговой сетью заложено затрат = 20 000 руб. ежемесячно. Данная работа при не значительных затратах даст наиболее ощутимые результаты и может значительно поднять объемы продаж. Так же необходимо создать в отделе сбыта должностную единицу, специализирующуюся на захвате новых наиболее перспективных секторов рынка - розничных точек, данная группа должна тесно сотрудничать с новым отделом маркетинга ООО «ПК МАСТЕР».

Проведен расчет затрат на осуществление разработанных рекомендаций. Потребуется в первый год 4527,2 тыс. руб. Таким образом, разработанные рекомендации позволят сохранить и увеличить эффективность деятельности исследуемого ООО «ПК МАСТЕР» и получить прибыль, рентабельность продаж.

Можно предположить, что проведение хотя бы ряда разработанных рекомендаций повысят эффективность производственно-сбытовой деятельности ООО «ПК МАСТЕР» и как следствия увеличиться объем продаж, прибыльность и рентабельность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Правовые документы

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 11.12.2017) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 1.01.2017) [электронный ресурс]/ опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 27.12.2009) «О рекламе» (принят ГД ФС РФ 22.02.2006) (с изм. и доп. от 22.01.2010) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Федеральный закон от 03.12.2012 N 216-ФЗ «О федеральном бюджете на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов» от 05.12.2012 / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Федеральный закон от 24.07.2009 N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования» в (ред. от 25.12.2012) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 (ред. от 10.12.2010 № 1011). О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 Инструкция по калькулированию себестоимости продукции на предприятиях мясной и мясоконсервной промышленности (утв.



Минсельхозпродом РФ 19.03.1996 с изм. от 12.10.1999) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Приказ Минтруда России от 25.12.2012 N 625н «Об утверждении Классификации видов экономической деятельности по классам профессионального риска» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2012 N 26385/ Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

#### Книги и статьи

9 Азоев, Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М.: «Новости», 2012. – 669 с.

10 Алешина, И.В. Поведение потребителей : Учебное пособие для вузов. – М.: ФАИР ПРЕСС, 2016. – 384 с.

11 Антонов, Г.Д. Интегрированные компании в промышленности России: эффективность и проблемы функционирования // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2014. – № 4 – 54 с.

12 Бурцев, В.В. Система управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – 75 с.

13 Булатова, А.С. Мировая экономика / под ред. А.С.Булатова. – М.: Юрист, 2014. – 734 с.

14 Войтоловский, Н.В. Основы экономики и управления предпринимательством / Н.В. Войтоловский, Р.К.Горшков. – М.: Экслибрис–Пресс, 2017. – 186 с.

15 Гатина, Г.Ф. Мировая экономика / Г.Ф. Гатина, В.А. Мерзликин., Н.Н. Щукина. М.: ИНФРА-М; Пермь: Перм. гос. техн. ун-т, 2017. – 372 с.

16 Грачев, Н. Деньги идут, но не во всякую зону / Н. Грачев. //Дело. Восток+Запад. - №4, 2016. – С. 23 – 28.

17 Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген - М.: Высшая школа, 2014. - 254 с

- 18 Котерова, Н.П. Основы маркетинга / Н.П. Котерова, – М.: Академия, 2014. – 273 с.
- 19 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер: Пер. с англ. - М.: "Росинтер", 2015. – 704 с.
- 20 Кузьмичева, М.Б. Российский рынок говядины //Мясной ряд, 2016. №2. С. 12-15.
- 21 Ломакин, В.К. Мировая экономика / В.К. Ломакин. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы, ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 735 с.
- 22 Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. Проф. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 208 с.
- 23 Маркетинг : Учебник / Романов А.Н., Коряюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
- 24 Маркетинг: Учебник / У.Руделиус и др. – М.: ДеНово, 2016. – 706 с.
- 25 Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др./ Под ред. Н.Д.Эриашвили. 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 631 с.
- 26 Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу. Р.Б. Ноздрева, Т.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юрист, 2010. – 568 с.
- 27 Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента : Учебник для ВУЗов. – М.: Дело, 2014. – 800 с.
- 28 Моисеева, Н.К., Коньшева, М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебное пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 304 с.
- 29 Морозов, Ю.В. Основы маркетинга : Учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2010. – 180 с.
- 30 Мамиконян, М. Мясная отрасль: состояние и перспективы . — Бизнес в промышленности. Переработка пищевой продукции. 2016. №1. – С. 30 – 35.

31 Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 303 с.

32 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.

33 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие . - 2-е изд. - М.: Гном-Пресс, 2014 . – 382 с.

34 Хисрик, Р., Джексон, Р. Торговля и менеджмент продаж : Учебник. – М.: Издательский дом «Филинь», 2014. – 90 с.

35 Хруцкой, В.Е., Корнеева, И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 528 с.

36 Чернозуб, Д. Революция в менеджменте, кризис маркетинга и что нам всем делать, если хотим выжить // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2016. – № 4. – 64 с.

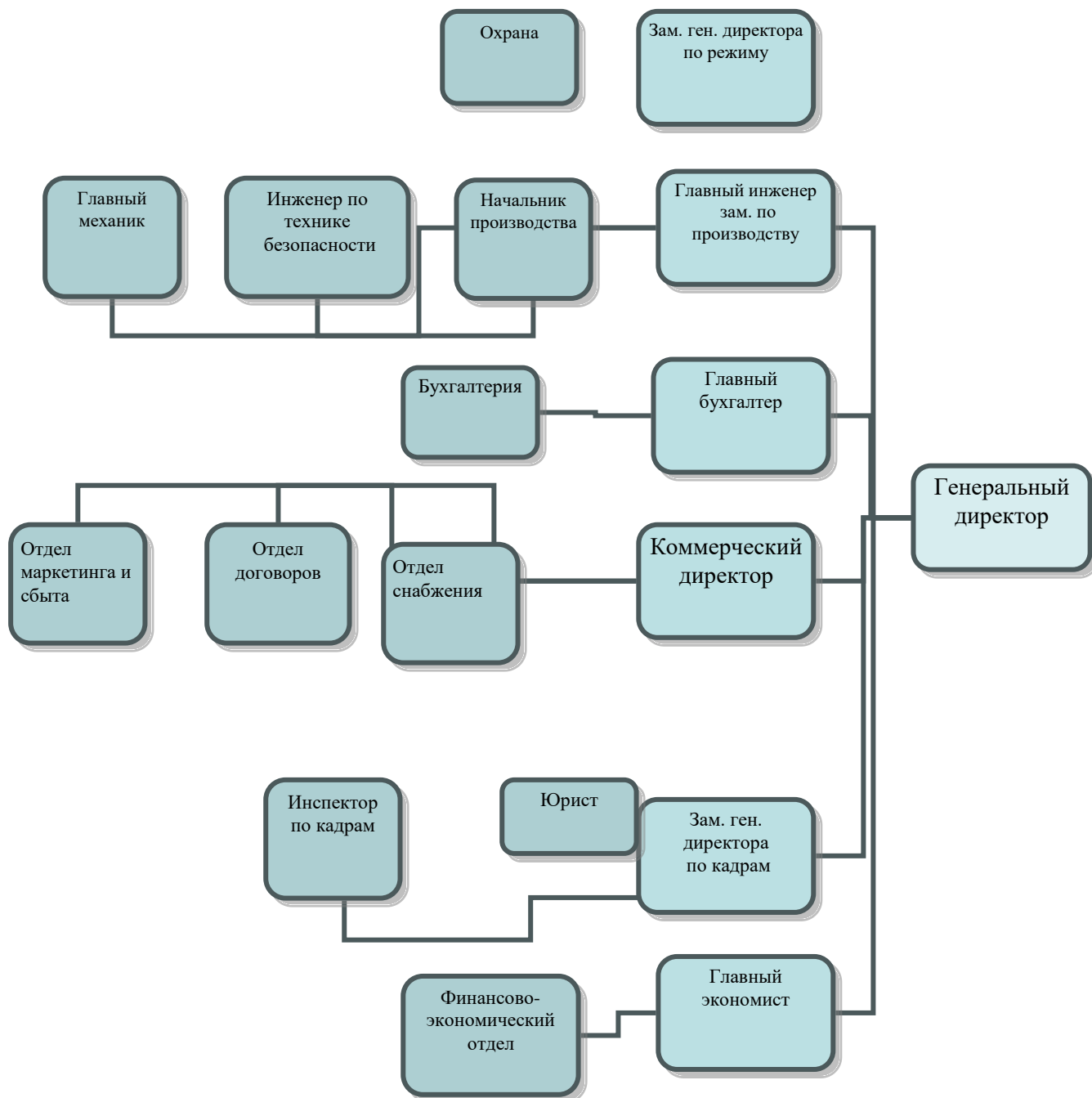
#### Internet-источники

37 Консалтинговая компания «Эксперт Системс» [Электронный ресурс] – <http://www.expert-systems.com>.

38 Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]– <http://www.economy.gov.ru>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А.

### Схема организационной структуры ООО «ПК МАСТЕР»



**ПРИЛОЖЕНИЕ Б.**

Бухгалтерский баланс ООО «ПК МАСТЕР» за 2014-2016 гг.

АКТИВ	Код	На 01.01.15 г.	На 01.01.16г.	На 01.01.17 г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	100	156	123
Результат исследований и разработок	1120			
Основные средства	1130	2347	2880	2984
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1170			
Итого по разделу I.	1100	2447	3036	3107
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	5999	6443	7697
Налог на добавленную стоимость по приобрет-м ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	7955	11781	12409
Финансовые вложения	1240	11500		161
Денежные средства	1250	16	2176	430
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	25470	20400	20697
<b>БАЛАНС</b>	1600	27917	23436	23804

## Окончание приложения Б

ПАССИВ	Код	На 01.01.15 г.	На 01.01.16г.	На 01.01.17 г.
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей )	1310	2500	2500	2500
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без пеереоценки)	1350	335	335	335
Резервный капитал	1360	240	240	240
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	20320	19417	16944
Итого по разделу III	1300	23395	22492	20019
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	560		
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	560	0	0
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	2255	523	2334
Доходы будущих периодов	1530	1707	359	1451
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	3962	882	3785
<b>БАЛАНС</b>	1700	27917	23374	23804








## ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Отчет о прибылях и убытках ООО «ПК МАСТЕР» за 2014- 2016 гг., тыс. руб.

Показатель		2014	2015	2016
наименование	код			
Выручка	2014	90 970	119 451	119 230
Себестоимость продаж	2120	87 551	115 496	116 651
Валовая прибыль (убыток)	2100	3 419	3 955	2 579
Коммерческие расходы	2210	110	111	112
Управленческие расходы	2220	110	325	348
Прибыль(убыток) от продаж	2200	3 199	3 519	2 119
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340	819	5 285	6 326
Прочие расходы	2350	1 385	1 399	1 413
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	2 633	7 405	7 032
Текущий налог на прибыль	2410	527	1 481	1 406
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 106	5 924	5 626

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г.

### Стоимость систем видеонаблюдения для производства и склада

Видеокамера цветная корпусная 1/3, (CCD-Sony DSP-NextChip) 540ТВЛ, 0.05лк, под объектив CS. APД, OSD меню BLC, AGC		4500р	4 шт	18000р
ЖК Монитор для подключения к видеорегистратору		6500р	1шт	6500р
Видеорегистратор обеспечивающий качественную видеозапись режиме реального времени. Использование H.264 в качестве алгоритма сжатия позволяет видеорегистратору обеспечивать запись видеосигнала с различным «битрейтом»: на скорости 100 к/с при разрешении 352×288 пикселей, при 50 к/с — в формате 2CIF (704×288 пикс.) и DCIF (528x384), при 25к/с — 704×576 пикселей (4CIF или D1)		15000р	1 шт	15000р
Блок бесперебойного питания камер в корпусе под АКБ 7 Ач		1000	1 шт	1000
Жесткий диск для видеорегистратора. 500 ГБ		3500р	1 шт	3500р
Аккумулятор для бесперебойного источника питания AP 12-7, 12В, 7А/ч		500р	1 шт	500р
Варифокальный объектив 5.0-50.0 мм		3000р	4 шт	12000р
Цена комплекта для 4-х канальной системы видеонаблюдения Оборудование+Монтаж				90000р
Цена комплекта для 8-х канальной системы видеонаблюдения Оборудование+Монтаж				140000р



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д.

### Возможности увеличения объемов продаж

#### Возможности увеличения объемов продаж (от существующего) (через выделенные наиболее перспективные торговые точки)

№	Магазин	Присутствие наиболее опасного конкурента	Затраты Руб./мес	Достаток покупателя	Возможные пути повышения объемов реализации/день	Примечание	% увеличения объема продаж
1.	Гипермаркет «Центральный»	"Микоян" "Слава"	2 500	все	<ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, свежий срез, ассортимент)</li> <li>• расширение ассортимента вареных и п/к колбасных изд., высший сорт копченостей, деликатесов, ветчины и др.мясных полуфабрикатов</li> <li>• организация доставки продукции по заявке</li> <li>• плотнее работать с магазином по периодичности поставок</li> </ul>	Возможно презентация, дегустация	10
2.	Супермаркет «Росинка»	ВЮРСТ "Слава" «Черкизово»	2 500	ср. и выше	<ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, ассортимент)</li> <li>• расширение ассортимента дорогих вареных и п/к колбасных изд., высший сорт копченостей, деликатесов, ветчины и др.мясных полуфабрикатов</li> <li>• плотнее работать с магазином по периодичности поставок</li> </ul>	Возможно презентация, дегустация	10
3.	Гастроном 2 (Центральный)	Люкс ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок</li> <li>• организация доставки продукции по заявке</li> </ul>		10
4.	Колхозный рынок	Калинка ВЮРСТ"	2 500	все	<ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, ассортимент)</li> <li>• плотнее работать с магазином по периодичности поставок</li> </ul>	Возможно презентация, дегустация	10
5.	Продукты (ИП Петухов А.Л)	Калинка Люкс	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок</li> <li>• организация доставки продукции по заявке</li> </ul>		10
6.	Эдем	ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок</li> <li>• организация доставки продукции по заявке</li> </ul>		10
7.	XXX	ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и выше	<ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшение выкладки колбасных изделий, деликатесов и мясных полуфабрикатов (оформление, свежесть, ассортимент)</li> <li>• расширение ассортимента дорогих вареных и п/к колбасных изд., высший сорт копченостей, деликатесов, ветчины и др.мясных полуфабрикатов</li> <li>• организация доставки продукции по заявке</li> </ul>	Возможно презентация, дегустация	10
8.	Новый свет	ВЮРСТ Калинка	2 500	ср. и ниже	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение ассортимента дешевых вареных и п/к колбасных изд., 1 и 2 сорт, ливерки, сосисок</li> <li>• организация доставки продукции по заявке</li> </ul>		10
	ИТОГО		20 000				

Направления работ	Мероприятия	Срок	Участники	Отчетный документ
Маркетинговый анализ				
Анализ товара	Внутренний анализ: анализ продаж, выявление убыточных и перспективных товаров. На основе анализа корректировка плана производства.	ежемесячно	Начальник отдела сбыта предоставляет заявки на продукцию, отчеты о реализованной продукции. Маркетолог 1	Рекомендации по изменению ассортимента, корректировке плана заявок, отчет по проделанному анализу
	Внешний анализ: Отслеживание появления новой продукции на рынке, ее перспективность. Расчет эффекта, прибыльности, затрат.	по мере необходимости	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению ассортимента, отчет по проделанному анализу
Анализ рыночных цен	Контроль за ценами конкурентов, предложения по изменению цен	по графику	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению цен
	Выявление ограничений на формирование цен, анализ предложений по изменению цен, их корректировка.	ежемесячно	Маркетолог 1	
Система сбыта	Анализ существующей системы сбыта, планирование мероприятий по развитию сбытовых структур	1.07-1.09	Совместная работа	Рекомендации по изменению каналов сбыта
	Планирование мероприятий по стимулированию сбыта, предложения по стимулированию сбыта	1.06-1.07	Совместная работа	Разработанный план "Мероприятия по стимулированию сбыта"
Ориентировочные расходы	10% за своевременное и качественное исполнение мероприятий (от оклада 12 000), а также затраты на мониторинг торговли 50 руб. за опросный лист продавцам, например 20 торговых точек = 1 000 руб. Расходы на Интернет 600 руб. + прочие расходы 400 руб.) ИТОГО: 1 200 руб. *2 + 1 000 руб. + 600 руб. + 400 руб. = 4 400 руб. (в месяц)			

Направления работ	Мероприятия	Срок	Участники	Отчетный документ
Мониторинг конкурентов				
Цены	Создание базы данных, сбор информации о ценах, периодическое их внесение в базу.	ежемесячно	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению цен
Реклама	Мониторинг рекламы, выявление ее сильных и слабых сторон. Внесение в базу данных информации по затратам конкурентов на рекламу	ежемесячно	Совместная работа	Рекомендации по изменению рекламной политики мясокомбината
Ассортимент	Сбор информации об ассортименте конкурентов	ежемесячно	Маркетолог 1	Рекомендации по изменению ассортимента
Ориентировочные расходы	10% за своевременное и качественное исполнение мероприятий (от оклада 12 000), а также затраты на анализ деятельности конкурентов 50 руб. за опросный лист продавцам, например 20 торговых точек = 1000 руб. Расходы на Интернет 600 руб. + прочие расходы 400 руб.) ИТОГО: 1 200 руб. *2 + 1 000 руб. + 600 руб. + 400 руб. = 4 400 руб. (в месяц)			
Мероприятия по повышению имиджа фирмы, реклама, стимулирование сбыта				
Продвижение торговой марки мясокомбината	Планирование, разработка мероприятий по повышению имиджа комбината, а также участие в текущих мероприятиях (имиджевые статьи, выставки, реклама и др). Поздравление с общими и специализированными праздниками своих покупателей.	01.08, текущие мероприятия по плану	Маркетолог 2	План "Мероприятия по повышению имиджа"
Работа по упаковке	Контроль качества упаковки. Обоснование и переход на новые виды упаковки Изготовление оригинал-макетов на упаковку, изготовление клише, контроль введения в производство, отслеживание эффекта, учет замечаний и предложений.	по мере необходимости и согласно плану	Маркетолог 2 Предоставление отделом производства всех данных по упаковке и ее качеству	Новый дизайн упаковки Расчет затрат на переход новой упаковки, разработанный дизайн упаковки

Реклама	<p>Планирование рекламных мероприятий.          Организация и контроль разработки рекламных текстов, модулей для печатной продукции, публикаций в СМИ. Выявление наиболее эффективных средств рекламы, источников рекламы. Анализ эффекта проводимой рекламы, учет данных анализа, корректировка и обновление рекламного плана, модулей.          Сбор информации, подготовка рекламных материалов</p>	по мере необходимости и согласно плану	Рекламные агентства, маркетолог 2	Медиаплан, бюджет рекламы, отчеты по эффективности рекламы, рекомендации по изменению рекламной политики
Ориентировочные расходы	10% за своевременное и качественное исполнение мероприятий (от оклада 12 000), а также затраты на рекламу (стимулирование 5 000 руб., реклама в СМИ 10 000 руб.). Расходы на СМИ и Интернет 600 руб. + прочие расходы 400 руб.) ИТОГО: 1 200 руб.*2 + 15 000 руб. + 600 руб. + 400 руб. = 18 400 руб. (в месяц)			
Ряд других мероприятий				
Работа с потребителями	<p>Рассылка предложений по основным направлениям работы, контроль результатов.          Поддержка связи с потенциальными и постоянными потребителями.</p>	по мере необходимости	Маркетолог 1 Совместно с отделом сбыта	База данных
Работа с поставщиками	<p>Исследование тенденций на рынке сырья          Создание и ведение базы данных по поставщикам          Разработка предложений по изменению политики закупа мяса          Анализ эффективности совместной работы, разработка мер по улучшению работы с ними.</p>	ежеквартально	Начальник отдела снабжения предоставляет все данные по поставщикам, данные о ценах на сырье и вспомогательные материалы	<p>Экономическое обоснование перехода на новых поставщиков, рекомендации по работе с поставщиками.          Предложения по освоению перспективных рынков сырья</p>
Ориентировочные расходы	10% за своевременное и качественное исполнение мероприятий (от оклада 12 000), а также затраты на связи с поставщиками и клиентами (командировочные расходы, почтовые расходы, телефонные переговоры, расходы на Интернет 600 руб. + прочие расходы 400 руб.) ИТОГО: 1 200 руб.*2 (спец.) + 5 000 руб. + 600 руб.+400 руб. = 8 400 руб. (в месяц)			
ИТОГО	35 600 руб. за месяц или 427 200 в год			