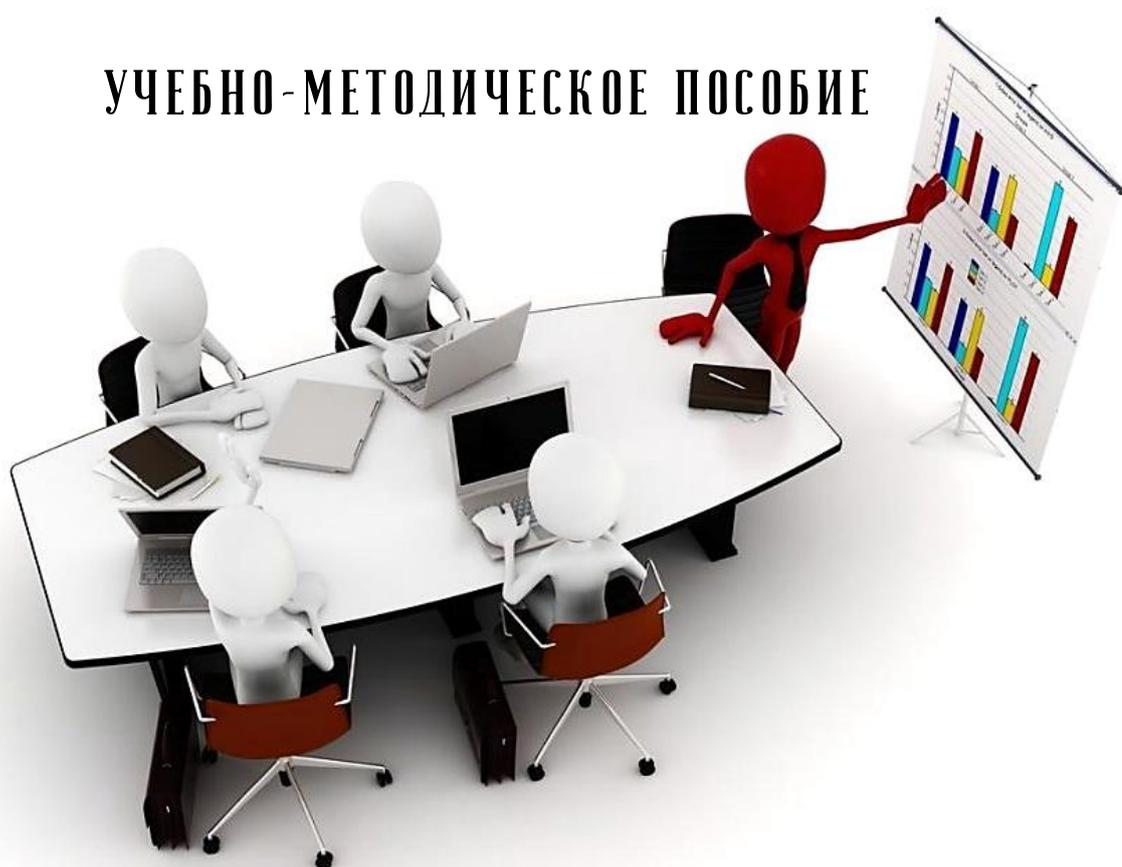


**Г. З. СИТДИКОВА**

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Г. З. СИТДИКОВА

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ  
в качестве учебно-методического пособия для обучающихся по направле-  
ниям подготовки: 19.03.02 Продукты питания из растительного сырья,  
19.03.03 Продукты питания животного происхождения

Уфа  
Башкирский ГАУ  
2018

УДК 33:65(07)  
ББК 65Я7  
С41

Рецензенты:

**А. В. Глотко** – д. э. н., профессор кафедры менеджмента,  
туризма и экономической теории  
ФГБОУ ВО «Горно-Алтайский государственный университет»;  
**Н. Т. Рафикова** – д. э. н., профессор кафедры бухгалтерского учета,  
статистики и информационных систем в экономике  
ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет»

**Ситдикова Г. З.**

**С41 Экономика и управление производством на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности : учебно-методическое пособие / Г. З. Ситдикова. – Уфа : Башкирский ГАУ, 2018. – 108 с.**

**ISBN 978-5-7456-0648-9**

Учебно-методическое пособие подготовлено для бакалавров по направлениям подготовки: 19.03.02 Продукты питания из растительного сырья, 19.03.03 Продукты питания животного происхождения, соответствует ФГОС ВО утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации от 12 марта 2015 г. № 211, и ФГОС ВО утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации от 12 марта 2015 г. № 199.

В учебно-методическом пособии приведены материалы для изучения дисциплины «Экономика и управление производством на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности», включающие основное содержание лекций, контрольные вопросы для самопроверки, тестовые задания, темы для выполнения эссе, задачи по темам разделов для самостоятельного решения.

УДК 33:65(07)  
ББК 65Я7

**ISBN 978-5-7456-0648-9**

© Ситдикова Г. З., 2018  
© ФГБОУ ВО Башкирский ГАУ, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
1 Экономика предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.....	6
1.1 Понятие и особенности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности .....	6
1.2 Классификация предприятий по степени связи с сельским хозяйством и по характеру вырабатываемой продукции .....	7
1.3 Характеристика внешней и внутренней среды предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.....	7
2 Производственные ресурсы и эффективность их использования на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности .....	9
2.1 Понятие, состав, структура и показатели эффективности использования основных производственных фондов .....	9
2.2 Понятие, состав, структура и показатели эффективности использования оборотных средств .....	12
2.3 Трудовые ресурсы и производительность труда.....	13
2.4 Оплата труда .....	18
3 Формы организации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности .....	26
3.1 Концентрация производства.....	26
3.2 Специализация производства.....	30
3.3 Характеристика и особенности комбинирования производства .....	33
3.4 Кооперация и интеграция .....	34
4 Научно-техническая и организационная подготовка производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности .....	40
4.1 Организационная подготовка производства .....	40
4.2 Техническая подготовка производства.....	43
4.3 Конструкторская подготовка производства .....	45
4.4 Технологическая подготовка производства .....	46
5 Организация производственного процесса на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности .....	50
5.1 Организация производства: понятие, принципы, типы.....	50
5.2 Производственная, организационная и коммерческая структуры предприятия .....	51
5.3 Производственный процесс. Производственный цикл .....	57
5.4 Производственная программа и производственные мощности .....	60

6	Планирование и управление производством на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности .....	64
6.1	Понятие, сущность, этапы, методы принципы и виды планирования .....	64
6.2	Бизнес-планирование. Типы бизнес-планов. Структура и содержание бизнес-плана .....	67
6.3	Сущность, принципы, методы, особенности, функции управления.....	70
6.4	Принятие и реализация управленческих решений .....	76
7	Экономические показатели результатов деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности .....	80
7.1	Понятие себестоимости и ее классификация. Калькуляция себестоимости.....	80
7.2	Экономические показатели деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности .....	83
7.3	Критерии оценки результативности развития экономики предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.....	84
7.4	Организационно-экономические факторы роста экономики предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.....	85
8	Вопросы и задания .....	88
8.1	Тестовые задания.....	88
8.2	Темы для выполнения эссе.....	93
8.3	Задачи для самостоятельного решения .....	94
8.4	Вопросы для подготовки к экзамену.....	103
8.5	Рекомендуемая литература .....	105
	Заключение.....	106
	Библиографический список.....	107

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью изучения дисциплины «Экономика и управление производством на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности» является приобретение знаний в области экономики и управления производством для эффективного осуществления хозяйственной деятельности и управления на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

Задачами дисциплины являются: сформировать целостное представление об экономике и управлении производством, научить обучающихся экономно и эффективно использовать сельскохозяйственное сырье, производственные ресурсы, рассчитывать экономические показатели результатов деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, осуществлять выбор наиболее эффективных форм и методов организации производства и управления.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- ✓ знать сущность и задачи экономики и управления производством, формы организации производства и управления, основные методы анализа экономических показателей деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности;

- ✓ уметь применять эффективные формы и методы организации производства и управления производственными процессами, производства и продажи продукции, оценивать экономическую эффективность результатов деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности;

- ✓ владеть логикой экономического мышления, навыками экономических расчетов.

Каждая тема учебно-методического пособия включает теоретический блок, вопросы для самопроверки, а также раздел содержащий тестовые задания, темы для выполнения эссе, задачи для самостоятельного решения, вопросы для подготовки к экзамену.

Структурно учебно-методическое пособие состоит из восьми разделов, предназначен для обучающихся высших учебных заведений, по направлениям подготовки 19.03.02 Продукты питания из растительного сырья, 19.03.03 Продукты питания животного происхождения квалификации выпускника (степень) Бакалавр, а также для преподавателей, и работников экономических служб предприятий агропромышленного комплекса.

# 1 ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

## 1.1 Понятие и особенности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности

Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности являются одной из составных частей третьей сферы агропромышленного комплекса, которые объединяют аграрное производство и предприятия, специализирующиеся на сборе сырья, его переработки, доведении готовой продукции до потребителя, а также всех других предприятий, входящих в комплекс и ориентированы на производство продукции для удовлетворения потребности населения в продуктах питания.

В отличие от других предприятий отраслей народного хозяйства предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности имеют некоторые особенности.

1. Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности обладают организационно-административной и хозяйственной самостоятельностью, производственно-техническим единством, производят продукты для населения. Например: мясопродукты и колбасные изделия, цельномолочная продукция, кондитерские изделия, плодоовощные консервы и другие товары народного потребления.

2. Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности в качестве сырья используют продукцию сельскохозяйственного производства, и продукцию первичной промышленной переработки.

3. Степень связи предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности с сельским хозяйством и родственными предприятиями различна. Одни предприятия перерабатывают первичное сырье, другие используют сельскохозяйственное сырье, прошедшее первичную промышленную переработку.

4. Готовая продукция является товаром повседневного спроса, а для таких товаров характерны небольшие сроки хранения, в связи с этим предприятие заинтересовано в ускорении сроков продажи продукции.

5. Сбыт (продажа) продукции предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности осуществляется на основе договоров, где указываются предмет договора, объем поставок, ассортимент, цена и соответствие товара ГОСТу.

6. Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности в основном являются акционерными обществами открытого и закрытого типа (ОАО и ЗАО). Акционерное Общество – это коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционер-

ным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

## **1.2 Классификация предприятий по степени связи с сельским хозяйством и по характеру вырабатываемой продукции**

**По степени связи с сельским хозяйством** предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности подразделяются на две группы:

1. Предприятия, перерабатывающие сырье (первичное): предприятия по переработке скота и птицы, по выработке сгущенного и сухого молока, по переработке зерна в муку, крупу и т. д.

2. Предприятия, использующие сельскохозяйственное сырье прошедшее первичную переработку: макаронные и кондитерские фабрики, сахаро-рафинадные заводы, хлебозаводы и т. д.

**По характеру вырабатываемой продукции** предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности подразделяются на три группы:

1. Предприятия, производящие скоропортящуюся продукцию, не подлежащую перевозке на дальние расстояния (цельномолочная продукция, торты и т. д.);

2. Предприятия, производящие не скоропортящуюся продукцию, но не подлежащую транспортировке на дальние расстояния (хлебобулочные и макаронные изделия);

3. Предприятия, вырабатывающие продукцию, которая может перевозиться на дальние расстояния (рыбные и плодовоовощные консервы, соки, минеральные воды, пищевые концентраты).

## **1.3 Характеристика внешней и внутренней среды предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности**

При изучении экономики пищевых и перерабатывающих предприятий как экономической системы, необходимо рассмотреть два аспекта:

- внутреннее содержание целостности системы;

- взаимодействие внутреннего содержания системы с окружающими системами, то есть с внешней средой.

Внешняя среда предприятия – это потребители, конкуренты, поставщики, посредники, финансово-кредитные организации.

**Факторы, влияющие на внешнюю среду предприятия:**

1. Демографический – динамика численности и структура населения в регионе рынка сбыта продукции, так как потребление пищевых продуктов зависит от особенностей быта, традиций, навыков, возрастных групп населения.

2. Научно-технический прогресс – внедрение прогрессивных, эффективных технологий переработки, методов организации производства и труда, использование микроволновой техники, асептической упаковки и т. д.

3. Социально-культурная среда. Жизненные ценности, традиции, определяющие социально-культурные факторы для пищевых предприятий, находят отражение в производимом ассортименте продукции. Не везде будут пользоваться одинаковым спросом суповые концентраты, хлебобулочные изделия национальных сортов и т. д.

4. Подъемы и спады экономики. Спрос на тот или иной вид продукции пищевых и перерабатывающих предприятий зависит от реальных доходов населения. Также общее состояние экономики сказывается на деятельности предприятий. Например, прогноз инфляции способствует увеличению запасов ресурсов, чтобы сдержать рост издержек или расходов в будущем. Прогноз экономического спада может повлиять на планы расширения производства.

5. Природно-климатические факторы, которые обуславливают для предприятий доступность сырья. Сезонные условия работы являются источником рисков в сельском хозяйстве, приводящих к гибели посевов, а также экономических рисков, влияющих в целом на продовольственную безопасность.

#### **Факторы, влияющие на внутреннюю среду предприятия:**

1. Форма собственности. В пищевой и перерабатывающей промышленности наибольшее распространение получили акционерные общества. Поэтому при планировании развития предприятия необходим учет интересов акционеров.

2. Производственный фактор. Сырье, рабочая сила, инструменты, оборудования, здания, то есть все то, без чего невозможно производство продукции в том количестве и качестве которое требует рынок.

3. Снабжение предприятий перерабатывающих сельскохозяйственное сырье. Используя сырье предприятия должны учитывать его особенности. Так, длительное хранение сырья приводит к ухудшению его качества и порче, каждый из видов сырья имеет определенные сроки хранения, выход готовой продукции зависит от содержания полезных веществ в сырье.

4. Характер колебаний спроса на продукцию. Предприятия вырабатывают как продукцию первой необходимости, так и продукцию, второстепенного значения, потребление которой не столь необходимо для человека (деликатесы, алкогольные напитки, табачные изделия и т. д.).

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте понятие предприятиям пищевой и перерабатывающей промышленности.

2. Перечислите особенности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

3. Дайте классификацию предприятий по степени связи с сельским хозяйством и по характеру вырабатываемой продукции.

4. Назовите факторы влияющие на внешнюю и внутреннюю среду предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

## 2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

### 2.1 Понятие, состав, структура и показатели эффективности использования основных производственных фондов

**Основные фонды** - важнейшая составляющая материальных ресурсов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

Основные фонды - это те средства производства, которые:

- участвуют в процессе производства длительное время, обслуживая множество производственных циклов;
- сохраняют в течение этого времени свою вещественную и натуральную форму;
- переносят свою стоимость на стоимость производственной продукции по частям, по мере снашивания через амортизационные отчисления;
- восстанавливаются через значительные отрезки времени за счет специально накапливаемых средств.

В зависимости от назначения все основные фонды подразделяются на непроизводственные и производственные.

Непроизводственные основные фонды - это объекты длительного непроизводственного назначения: жилые дома, дома культуры, клубы, детские учреждения, поликлиники, профилактории, базы отдыха и т.п.

Производственные основные фонды - это средства труда и орудия производства, составляющие материально-техническую базу производства.

Основные производственные фонды классифицируются по следующей схеме:

1. Здания - производственные корпуса, складские помещения, корпуса лабораторий и т.д.
2. Сооружения - объекты технических функций: мосты, эстакады, насосные станции, трассы внутреннего транспорта и т. д.
3. Передаточные устройства - устройства для передачи отдельных видов энергии, жидких и газообразных веществ: газо-, нефте-, водопроводы, линии электропередач и т.д.
4. Машины и оборудование:
  - а) Силовые машины и оборудование для выработки и преобразования энергии: генераторы, трансформаторы, турбины и т.п.
  - б) Рабочие машины и оборудование, используемые для воздействия на предмет труда в обрабатывающих отраслях: металлорежущее, термическое, красильно-отделочное и др. В этой группе может учитываться крановое оборудование, электрокары, автокары, конвейеры и др. устройства, используемые для перемещения предметов труда в процессе производства в рамках одного цеха. Учитывается оснастка, входящая в комплект машины. В этой группе принято выделять автоматическое оборудование, поточные линии, гибкие производственные системы.
5. Измерительные и регулирующие приборы и устройства, лабораторное оборудование.

6. Вычислительная техника.

7. Транспортные средства для перевозки грузов и людей в пределах предприятия и за его пределами.

8. Инструменты и инвентарь.

9. Прочие фонды.

Соотношения между указанными группами основных фондов, удельный вес каждой группы в общей стоимости характеризуют видовую структуру фондов. Видовая структура отражает специфику отрасли. В добывающих отраслях преобладают сооружения и передаточные устройства, в перерабатывающих отраслях - рабочие машины и оборудование.

Состав и структура основных фондов могут рассматриваться в виде соотношения пассивной и активной частей. Под пассивной понимаются те составляющие основных фондов, которые не оказывают существенного значения на процесс производства (здания и сооружения). Активная часть - те составляющие основных фондов, которые являются исполнителями производственного процесса. В обрабатывающих отраслях - рабочие машины и оборудование, в добывающих - сооружения и передаточные устройства, в энергетике - силовые машины и оборудование, а также передаточные устройства.

Общими направлениями совершенствования структуры основных фондов являются:

- уменьшение пассивной части (зданий);
- увеличение активной части;
- увеличение доли измерительных и регулирующих приборов и устройств, а также вычислительной техники;
- сокращение доли оборудования старших возрастных групп и соответственно увеличение доли более молодого (до 10 лет).

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи, рассчитываемый как отношение объема выпуска продукции за год (на уровне предприятия) к среднегодовой полной стоимости основных фондов. На уровне же отраслей в качестве показателя продукции используется выпуск или валовая добавленная стоимость, а на уровне экономики в целом - стоимость валового внутреннего продукта.

**Фондоотдача** это объем выпущенной продукции деленный на среднюю сумму промышленно-производственных основных фондов по первоначальной стоимости.

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Ср. годовая полная стоимость основных фондов}}$$

Рациональное использование основных производственных фондов необходимо для увеличения производства общественного продукта и национального дохода.

Повышение уровня использования основных фондов позволяет увеличить размеры выпуска производства без дополнительных капитальных вложений и в более короткие сроки. Ускоряет темпы производства, уменьшает затраты на воспроизводство новых фондов и снижает издержки производства.

Экономическим эффектом повышения уровня использования основных фондов является рост общественной производительности труда.

Фондоотдача показывает, сколько продукции (или прибыли) получает организация с каждого рубля имеющихся у нее основных фондов.

**Фондоёмкость** является обратной величиной от фондоотдачи. Она характеризует сколько основных производственных фондов приходится на 1 рубль произведенной продукции.

Фондоёмкость - это средняя сумма промышленно производственных основных фондов по первоначальной стоимости деленная на объем выпущенной продукции.

$$\text{Фондоёмкость} = \frac{\text{Ср. годовая полная стоимость основных фондов}}{\text{Выпуск продукции}}$$

Снижение фондоёмкости означает экономию труда.

Величина фондоотдачи показывает сколько продукции получено с каждого рубля, вложенного в основные фонды, и служит для определения экономической эффективности использования действующих основных производственных фондов.

Величина фондоёмкости показывает, сколько средств нужно затратить на основные фонды, чтобы получить необходимый объем продукции.

Таким образом - фондоёмкость показывает, сколько основных фондов приходится на каждый рубль выпущенной продукции. Если использование основных фондов улучшается, то фондоотдача должна повышаться, а фондоёмкость - уменьшаться.

При расчете фондоотдачи из состава основных фондов выделяются рабочие машины и оборудование (активная часть основных фондов). Сопоставление темпов роста и процентов выполнения плана по фондоотдаче в расчете на 1 рубль стоимости основных промышленно-производственных фондов и на 1 рубль стоимости рабочих машин и оборудования показывает влияние изменения структуры основных фондов на эффективность их использования. Вторым показателем в этих условиях должен опережать первый (если возрастает удельный вес активной части основных фондов).

**Фондовооруженность** оказывает огромное влияние на величины фондоотдачи и фондоёмкости.

Фондовооруженность применяется для характеристики степени оснащенности труда работающих.

$$\text{Фондовооруженность} = \frac{\text{Ср. годовая полная стоимость основных фондов}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

Фондовооруженность и фондоотдача связаны между собой через показатель производительности труда (Производительность труда = Выпуск продукции / Среднесписочная численность работников).

Таким образом, фондоотдача = производительность труда / фондовооруженность.

**Фондорентабельность** - коэффициент равный отношению балансовой прибыли к сумме среднегодовой балансовой стоимости основных производственных фондов, показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств предприятия.

Рост показателя фондорентабельность в динамике характеризует улучшение использования основных фондов, а уменьшение показателя в динамике при одновременном увеличении фондоотдачи говорит об увеличении затрат предприятия.

Снижение показателя оправдано, если предприятие переходит на выпуск новых товаров или осваивает новую технологию. Это требует инвестиций в основные фонды, отдача от которых происходит не сразу.

Для повышения эффективности производства, важно, чтобы был обеспечен опережающий рост производства продукции по сравнению с ростом основных производственных фондов.

## **2.2 Понятие, состав, структура и показатели эффективности использования оборотных средств**

**Оборотные средства** - это совокупность денежных средств, авансируемых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств.

Оборотные средства состоят из оборотных фондов и фондов обращения.

**Оборотные фонды** - это предметы труда (сырье, материалы, полуфабрикаты, нефтепродукты, тара, запасные части и др.), незавершенное производство, расходы будущих периодов, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, со сроком службы более одного года, они участвуют в одном производственном цикле, при этом меняют свою первоначальную форму, а свою стоимость переносят на готовую продукцию.

**Фонды обращения** - это средства предприятия, вложенные в запасы готовой продукции, товары отгруженные, но не оплаченные, а также средства в расчетах и денежные средства в кассе и на счетах предприятия.

Оборотные средства всегда находятся в движении и проходят три стадии кругооборота, изменяя свою форму. Кругооборот оборотных средств считается завершенным только в тот момент, когда после реализации готовой продукции оборотные средства возвращены предприятию в денежной форме, т.е. поступили на расчетный счет предприятия. Ускорение оборачиваемости оборотных средств повышает эффективность производства, т.к. при одной и той же сумме оборотных средств можно произвести и реализовать больше продукции или выполнить ту же производственную программу, но с меньшей суммой оборотных средств.

**Структура оборотных средств** - это соотношение между удельным весом отдельных их элементов, в общей сумме оборотных средств.

Структура оборотных средств неодинакова и зависит от ряда факторов:

- характер поступления сырья (сезонный и ритмичный);
- отсутствия незавершенного производства;
- ограниченности срока продажи готовой продукции;
- ограниченности срока хранения на складе и т.д.

К показателям оборачиваемости оборотных средств относятся: коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота и сумма высвободившихся оборотных средств.

**Коэффициент оборачиваемости** оборотных средств - это частное от деления реализуемой продукции за данный период времени на среднегодовую стоимость оборотных средств.

**Период времени одного оборота** оборотных средств - это частное от деления периода действия оборотных средств на коэффициент их оборачиваемости.

**Сумма высвободившихся оборотных средств** - это отношение стоимости реализуемой продукции к данному периоду времени умноженная на разницу между фактической длительностью одного оборота и расчетной или нормируемой.

### 2.3 Трудовые ресурсы и производительность труда

**Трудовые ресурсы** – состав работников, обладающих производственно-техническими знаниями и практическими навыками, необходимыми для непосредственного осуществления процесса производства в предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

**Трудовые ресурсы** – часть населения страны, обладающая совокупностью физических возможностей, знаний и практического опыта для работы в народном хозяйстве.

Все работники в зависимости от степени участия их в производственной деятельности делятся на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, непосредственно занимающиеся производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг.

Непромышленный персонал – работники, обслуживающие непромышленные хозяйства и подразделения (работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и медико-санитарных учреждений, культурно-просветительских центров и т. д.).

**Экономически активное население** (рабочая сила) – совокупность лиц, потенциально способных участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг, включающих занятых и безработных.

**Занятое население** – лица, вовлеченные в производственную и непромышленную деятельность (работающие по найму, предприниматели, лица свободных профессий, военнослужащие, учащиеся очной формы обучения).

**Безработные** – трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовых приступить к ней.

**Уровень безработицы** определяется по доле безработных в числе экономически активного населения:

$$(\text{Численность безработных} / \text{Рабочая сила}) \times 100.$$

Трудовые ресурсы имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые измеряются абсолютными и относительными показателями:

- среднесписочная и среднегодовая численность работников;
- коэффициент текучести кадров;
- доля работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, в общей их численности;
- средний стаж работы по отдельным категориям работников;
- доля работников отдельных категорий в общей их численности.

**Среднесписочная численность работников за год** = Суммирование среднесписочной численности работников за все месяцы / 12.

**Среднесписочная численность работников за месяц** = Суммирование численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца / число дней.

**Среднегодовая численность работников** = Отработанное время (чел.-ч, чел.-дни) работниками за год / Годовой фонд рабочего времени.

**Коэффициент текучести кадров** = Число работников, выбывших или уволенных за данный период / Среднегодовое число работников.

**Трудообеспеченность** = Среднегодовое число работников, чел / Площадь с/х угодий или пашни, га \* 100.

**Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия** = Среднегодовое число работников, имеющих в наличии / Число работников, требуемых для выполнения плана производства.

Эффективность использования трудовых ресурсов в первую очередь характеризуется производительностью труда.

**Производительность труда** – способность конкретного труда производить в единицу времени определенное количество продукции.

Производительность труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности характеризуется следующими **основными показателями**:

**1.** Объем валовой продукции в натуральном или денежном выражении / Затраты рабочего времени.

**2.** Объем валовой продукции в денежной оценке / Среднегодовое число работников.

**3.** Трудоемкость продукции = Затраты рабочего времени / Объем валовой продукции.

**Косвенные показатели** производительности труда характеризуют затраты на выполнение определенного объема работ.

К ним относятся: - объем работ, выполняемых в единицу времени (га за 1 час, т за 1 час); - затраты труда на производство единицы продукции, чел.-час; - затраты труда на обслуживание единицы оборудования, чел.-час; - затраты труда на выполнение отдельных операций и др.

Для оценки использования трудовых ресурсов применяют и другие показатели:

**1. Коэффициент использования рабочего времени дня** = Средняя фактическая продолжительность рабочего дня / Нормативная продолжительность рабочего дня, установленная на предприятии.

**Средняя фактическая продолжительность рабочего дня** = Сумма фактически отработанных человеко-часов / Сумма фактически отработанных человеко-дней.

**2. Число отработанных за год человеко-дней каждым работником** = Отработано всеми работниками, чел.-дней / Численность работников

**3. Степень использования трудовых ресурсов** = Число фактически отработанных работником за год человеко-дней / Возможный фонд рабочего времени (290 дней).

**4. Коэффициент сезонности использования трудовых ресурсов** = Максимальная или минимальная занятость работников в месяц, час / Среднемесячная занятость работников, час.

**5. Уровень использования трудовых ресурсов** = Трудовые ресурсы, участвующие в производстве, чел. / Наличие трудовых ресурсов, чел.

**Производительность труда** - это экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству материальных и духовных благ.

**Производительность труда** - это показатель эффективности работы сотрудников предприятия, продуктивность их производственной деятельности.

Виды производительности:

- **фактическая** – равна отношению фактического выпуска продукта к трудовым затратам, которые были необходимы для его изготовления;

- **наличная** – показывает количество продукта, который можно произвести при исключении таких потерь как ожидания и простои;

- **потенциальная** – расчетная величина выработки, которая возможна в случае устранения всех остальных факторов потерь в процессах организации производственных операций, а также при совершенствовании как материалов, так и оборудования.

Для того чтобы качественно управлять эффективностью сотрудников, необходимо уметь ее правильно оценивать и измерять в масштабах всего предприятия.

Выделяют 7 различных критериев результативности системы организации производства:

1. Действенность – степень достижения предприятием поставленных перед ним целей.

2. Экономичность – степень использования предприятием доступных ресурсов.

3. Качество – степень соответствия предприятия требованиям, ожиданиям и спецификациям.

4. Прибыльность – соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками.

5. Производительность – соотношение количества продукта предприятия и количества затрат на производство соответствующего продукта.

6. Качество трудовой жизни – это то, каким образом сотрудники предприятия реагируют на социально-технические аспекты предприятия, выбранный им путь.

7. Внедрение новшеств – прикладное творчество.

Повышение производительности труда на предприятии достигается следующими методами:

**Замена труда капиталом.** Реализация данного метода осуществляется путем технического переоснащения производства, внедрения нового эффективного оборудования и технологий.

**Интенсификация труда.** Этот метод реализуется посредством применения на предприятии ряда административных мер, которые нацелены на ускорение выполнения сотрудниками предприятия их работы.

**Повышение эффективности организации труда.** Данный метод предполагает выявление и устранение всех факторов, приводящих к производственным

потерям, определение наиболее рациональных способов увеличения эффективности работы, а также развитие на предприятии оптимальных приемов организации производственных процессов.

На предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности повышение производительности труда определяется в виде:

- увеличения количества продукта, создаваемого за единицу времени при неизменном его качестве;
- повышения качества продукта при неизменном его количестве, создаваемого за единицу времени;
- уменьшения трудовых затрат на единицу производимого продукта;
- уменьшения доли трудовых затрат в себестоимости продукта;
- уменьшения времени производства и обращения продукта;
- увеличения нормы и массы прибыли.

Факторы, оказывающее влияние на рост производительности труда, объединены в 3 группы:

1. Материально-технические. Они связаны с применением новой техники, использованием новых технологий, материалов и видов сельскохозяйственного сырья.

2. Организационно-экономические. Данные факторы определяются уровнем организации управления, производства и труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

3. Социально-психологические. Эти факторы подразумевают социально-демографический состав коллектива, морально-психологический климат в коллективе, трудовую дисциплину и т.д.

Все вышеуказанные факторы оказывают воздействие на повышение или наоборот снижение производительности труда. Определение влияния каждого из них является необходимым условием для планирования мероприятий и путей, направленных на увеличение производства предприятия.

**Резервы повышения производительности труда** – это незадействованные возможности экономии трудовых затрат.

На предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности работа, направленная на увеличение производительности труда, может вестись за счет:

- резервов уменьшения трудоемкости, то есть модернизации и автоматизации производства, внедрения новых технологий, и т.д.;
- резервов оптимизации использования рабочего времени – управления производством и организации труда, совершенствования структуры предприятия;
- совершенствования структуры кадров и самих кадров – изменения соотношения управленческого и производственного персонала, повышения квалификации работников и т.д.

Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год) или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы).

Производительность труда исчисляется через систему показателей выработки и трудоемкости.

**Выработка** рассчитывается как частное от деления объема выполненных работ (выпущенной продукции) на численность работников (затраты труда).

**Трудоемкость** - делением затрат труда (численности работников) на объем работ (продукции). Показатели выработки и трудоемкости могут исчисляться в стоимостном выражении, в нормо-часах, в натуральном выражении и в условно-натуральном.

Выработка характеризует объем работ (продукции) на единицу численности, а трудоемкость - затраты труда на единицу продукции (работы).

Производительность труда изменяется под воздействием факторов, которые могут быть внешними по отношению к предприятию и внутренними.

**К внешним факторам относятся:**

- **природные** - в сложных природных условиях (туман, жара, холод, влажность) производительность труда снижается;

- **политические** - по воле государства происходит накопление капитала в руках немногих, что приводит к массовому охлаждению к труду;

- **общэкономические** - кредитная, налоговая политика, системы разрешений (лицензий) и квот, свобода предпринимательства и т. д.

**Внутренние факторы:**

- изменение объема и структуры производства;

- применение достижений науки и техники в производстве;

- совершенствование организации производства и управления на предприятии;

- совершенствование организации и стимулирования труда.

При определении производительности труда следует различать нормативную (затраты времени по действующим нормам); плановую (планируемые затраты на единицу продукции) и фактическую трудоемкость продукции (это действительные затраты времени).

В зависимости от круга работников, труд которых включается в трудоемкость, различают производственную (затраты труда основных рабочих), полную (основные + вспомогательные рабочие) и общую трудоемкость (все промышленно производственное предприятие).

**Планирование производительности труда** - часть процесса управления производительностью, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности.

**Методы планирования производительности труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности:**

**Метод прямого счета** - предоставляет возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда.

1. Определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий.

2. На основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

**Пофакторный метод** - предполагает выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия.

1. Первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда.

2. Рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях.

3. Суммарное изменение базисной численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

## 2.4 Оплата труда

Для эффективной деятельности руководители предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности должны осуществлять соответствующие действия, побуждающие работников к заинтересованности в своем труде.

**Мотивация труда** - совокупность побудительных сил роста производительной силы труда.

К этим побудительным силам относятся не только материальные выгоды, но и моральные, выражающиеся в удовлетворенности трудом, в престижности труда, в выполнении внутренних человеческих установок, моральных потребностей.

**Основными формами стимулирования труда работников предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности являются:**

- **материальные поощрения** (основная заработная плата, премии, дополнительная заработная плата, надбавки, доплаты, льготы и т. д.;

- **материальное наказание** снижением, лишением премий, понижением размера заработной платы, штрафами, частичным, полным или размером возмещения ущерба, нанесенного предприятию, и т. д.;

- **моральное поощрение** работников путем выражения благодарности, награждения почетной грамотой, знаками отличия, выдвижения на новые должности на работе, предоставление дополнительных прав (свободный режим работы), и т.д.;

- **моральное наказание** за упущения и недостатки в работе путем вынесения замечания, выговора, лишения льгот, снятие с должности, лишение почетных званий, увольнение с работы.

Заработная плата является основным источником стимулирования и дохода работающих на предприятии, а ее размеры регулируются государством и руководителями предприятий.

**Заработная плата** - это часть общественного продукта, которая в денежной форме выдается работнику в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.

**Основная заработная плата** - вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (тарифные ставки, оклады, сдельные расценки).

**Дополнительная заработная плата** - вознаграждение за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и за особые условия труда (доплаты, надбавки).

**Организация оплаты труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.**

Под организацией оплаты труда понимается совокупность мероприятий, направленных на **вознаграждение за труд** в зависимости от его количества и качества. При организации труда следует учитывать мероприятия, связанные с **нормированием труда**, тарифным нормированием заработной платы, разработ-

кой форм и систем оплаты труда премированием работников. Нормирование труда основывается на установлении определенных пропорций в затратах труда, необходимых для изготовления единицы продукции или на выполнение заданного объема работы в определенных организационно-технических условиях. Главная задача нормирования труда - разработка и применение прогрессивных норм и нормативов.

Основные элементы тарифного нормирования заработной платы: тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник.

**Тарифная ставка** - выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда за единицу рабочего времени (часовые, дневные, месячные).

**Тарифная сетка** - шкала, состоящая из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, которые позволяют определить заработную плату любому работнику.

**Тарифно-квалификационный справочник** - нормативный документ, в соответствии с которым каждому тарифному разряду предъявляются определенные квалификационные требования, т. е. перечисляются все основные виды работ и профессий и необходимые знания для их выполнения.

#### **Элементы заработной платы.**

В настоящее время основными элементами оплаты труда являются схемы должностных окладов и виды заработной платы. Минимальный размер оплаты труда является социальной нормой и представляет собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, в расчете на 1 месяц.

**Заработная плата ИТР и служащих** определяется по **штатному расписанию**, т. е. на основе схемы должностных окладов и числа работников каждой группы.

Фонд заработной платы **учеников** определяется из численности и **пособия**, которое они получают. Отдельно рассчитывается заработная плата рабочих, сдельщиков и повременщиков.

**Заработная плата рабочих** определяется на основании **технического нормирования**, т. е. на основании разработки норм затрат рабочего времени на единицу продукции.

Нормы затрат труда включают нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания.

**Норма выработки** - задание рабочему-сдельщику в производстве продукции требуемого качества в единицу времени в определенных условиях.

**Норма времени** - отрезок рабочего времени (часы, дни), в течение которого рабочий должен произвести определенное количество продукции.

**Норма обслуживания** определяет количество механизмов, которое должен обслуживать данный рабочий в течение смены.

В современных условиях трудовые отношения на предприятиях строятся на основе трудовых договоров.

#### **Трудовые договора бывают в форме:**

**Трудового соглашения** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями; заключается на уровне Российской Федерации, субъекта РФ, территории, отрасли и профессии. Трудовое соглашение устанавливается между исполнителем и заказчиком, работником и работодателем.

**Коллективного договора** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками организации и работодателем; предусматривает права и обязанности сторон в области социально-трудовых отношений на уровне предприятия.

Трудовой договор (контракт) может заключаться как временный на испытательный срок, на время выполнения работ, на определенный срок или неопределенный (пожизненно).

**В состав фонда заработной платы включаются:**

- оплата труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время;
- премии и единовременные поощрительные выплаты;
- стимулирующие доплаты и надбавки;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

**В состав фонда заработной платы включаются выплаты за неотработанное время:**

- оплата льготных часов подростков;
- оплата учебных отпусков;
- оплата выполнения государственных и общественных обязанностей;
- оплата простоев не по вине работника;
- оплата за время вынужденного прогула;
- оплата за период обучения работников, направленных на повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
- оплата донорам за дни обследования, сдачи крови.

**К единовременным поощрительным выплатам относятся:**

- вознаграждение по итогам года;
- разовые премии независимо от источников их выплаты;
- материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;
- вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет;
- другие единовременные выплаты, включая стоимость подарков.

**К выплатам социального характера относятся:**

- надбавки к пенсиям, работающим в организации, единовременные пособия уходящим на пенсию;
- оплата путевок работникам и членам их семей за счет средств организации;
- компенсации женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т. д.;
- оплата стоимости проезда работников и членов их семьи к месту отдыха и обратно;
- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом;

**Номинальная заработная плата** - сумма денег, выплаты и компенсации, которые получает работник за конкретный период (день, неделю, месяц).

**Реальная заработная плата** - количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату.

Для определения размера оплаты труда с учетом его сложности и условий труда различных категорий работников большое значение имеет тарифная система.

**Тарифная система** - это совокупность норм, включающая тарифно-квалификационные справочники, тарифные ставки, должностные оклады.

Тарифно-квалификационный справочник содержит подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации исполнителя.

**Тарифная ставка** - это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенный в единицу времени.

Различают две основные системы оплаты труда: сдельную и повременную (рис. 1).



Рисунок 1  
Формы и системы заработной платы

**Сдельная система оплаты труда** производится по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции. Она подразделяется на:

1. **Прямую сдельную** (заработок работнику устанавливается по заранее установленной расценке за каждый вид услуг или произведенной продукции);

2. **Сдельно-прогрессивную** (выработка работника в пределах нормы оплачивается по установленным расценкам, сверх нормы оплата производится по повышенным сдельным расценкам).

3. **Сдельно-премиальную** (заработная плата складывается из заработка по основным расценкам и премии за выполнение условий и установленных показателей премирования).

4. **Косвенно-сдельную** (заработок зависит от результатов труда работников).

5. **Аккордную** (размер оплаты устанавливается за весь комплекс работ).

**Повременной** называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной сетке или окладу за фактически отработанное время.

При **повременной оплате труда** заработок рабочего времени определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных часов или дней.

**Повременно-премиальная система оплаты труда имеет две формы:**

1. **Простую повременную** (часовая тарифная ставка умножается на количество отработанных часов).

2. **Повременно-премиальную** (устанавливается процентная надбавка к месячной или квартальной заработной плате).

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится на основе должностных окладов, установленных администрацией организации в соответствии с должностью и квалификацией работника. В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам организаций по итогам готовой работы. Администрация предприятия может осуществлять доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы в соответствии с действующим законодательством.

Ночным считается время с 22 часов до 6 часов утра. Оно фиксируется в таблице каждый час ночной работы, оплачивается в повышенном размере. Оплата за работу в ночное время производится в размере 20 % тарифной ставки рабочего повременщика и сдельщика, а при многосменном режиме работы - в размере 40 %.

Сверхурочными считаются работы сверх установленной продолжительности рабочего дня. Работа в сверхурочное время оформляется нарядами или таблицами. Сверхурочные работы не должны превышать четырех часов в течение двух дней подряд или 120 часов в год. Работа в сверхурочное время оплачивается за первые два часа не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы - не менее чем в двойном размере. Компенсация сверхурочных работ отгулом не разрешается. В праздничные дни допускаются работы, приостановка которых невозможна по производственно-техническим условиям. При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день. По желанию работника, работающего в праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха.

**Работа в праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере:**

- сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по часовым или дневным ставкам - не менее двойной часовой или дневной ставки;

- работникам, получающим месячный оклад, – не менее одинарной часовой или дневной ставки сверх оклада.

Размер доплат за совмещение профессий в одной и той же организации или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливается администрацией организации.

При выполнении работ различной квалификации труд рабочих-повременщиков, а также служащих оплачивается по работе более высокой квалификации. Труд рабочих-сдельщиков – по расценкам выполняемой работы.

При переводе работника на нижеоплачиваемую работу за ним сохраняется его прежний средний заработок в течение двух недель со дня перевода.

В тех случаях, когда в результате перевода работника уменьшается заработок по независящим от него причинам, производится доплата до прежнего среднего размера заработной платы в течение двух месяцев со дня перемещения.

Время простоя оформляется листком о простое, где указывается: время простоя, причины и виновники.

Простой по вине работника не оплачивается, а не по вине работника - в размере 2/3 тарифной ставки установленного работнику разряда.

Простои могут быть использованными, т. е. рабочие на это время получают новое задание или назначаются на другую работу. Оформляется работа выпиской нарядов и в листке о простое указывается номер наряда и отработанное время.

Различают брак: исправимый и неисправимый, а также брак по вине работника и по вине организации.

Брак не по вине работника оплачивается в размере 2/3 тарифной ставки повременщика соответствующего разряда за время, которое должно быть затрачено на эту работу по норме.

Брак оформляется актом. Если рабочий допустил брак и сам его исправил, то акт не составляется. При исправлении брака другим рабочим выписывается наряд на сдельную работу с пометкой об исправлении брака.

#### **Заработная плата за неотработанное время.**

К оплате за неотработанное время относятся: оплата ежегодных отпусков, основного и дополнительных, оплата учебных отпусков, выплата компенсации за отпуск при увольнении, выплата выходного пособия при увольнении, оплата простоев не по вине работника, оплата за время вынужденного прогула, оплата льготных часов кормящих матерей.

#### **Порядок предоставления и оплаты ежегодных и дополнительных отпусков.**

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью не менее 24 рабочих дней в расчете на шестидневную рабочую неделю или не менее 28 календарных дней. В первый год работы сотрудника на предприятии ему могут предоставить отпуск не ранее, чем через 6 месяцев после начала работы.

Временные и сезонные работники имеют право на оплачиваемый отпуск на общих основаниях. Но если временные работники по трудовому договору отработали до 4 месяцев, а сезонные работники - до 6 месяцев, то они не имеют право на отпуск. Работникам, совершившим прогул без уважительной причины, оплачиваемый отпуск уменьшается на число дней прогула.

Некоторые категории работников пользуются правом на удлиненный отпуск. К таким категориям относятся: работники моложе 18 лет, работники учебных заведений, детских учреждений, научно-исследовательских учреждений, другие категории работников, продолжительность отпуска которых устанавливается в соответствии с законодательными актами.

Дополнительный ежегодный отпуск предоставляется: работникам с ненормированным рабочим днем, работникам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, работникам, занятым на работах с вредными условиями труда.

Если работник заболел в период нахождения в очередном отпуске, то на дни болезни отпуск продлевается.

Если работник заболел в период нахождения в дополнительном отпуске, то отпуск не продлевается и на другой срок не переносится.

При наступлении срока отпуска по беременности и родам в период очередного отпуска последний прерывается и предоставляется в любое другое время по желанию работницы.

Если работник увольняется до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил отпуск, то с него удерживается сумма за неотработанные дни отпуска.

Удержания за нетрудоспособные дни отпуска не производятся в случаях: если при увольнении работнику не причитается выплат, призыва работника на военную службу, сокращения штата организации, а также в случае ликвидации, ухода на пенсию, направления на учебу, неявки на работу более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, несоответствия работника занимаемой должности.

Фактически начисленные суммы очередных и дополнительных отпусков, компенсаций за использованные отпуска включаются в издержки производства и обращения.

### **Расчет пособия по временной нетрудоспособности.**

Основанием для выплаты пособия служит листок нетрудоспособности, выданный лечебным учреждением. Пособие по временной нетрудоспособности выдается с первого дня уплаты трудоспособности. При бытовой травме пособие выдается с шестого дня нетрудоспособности. Если травмы стали результатом стихийного бедствия, пособие выдается за весь период нетрудоспособности.

Пособие по временной нетрудоспособности вследствие трудового увечья и профессионального заболевания выплачивается в размере полного заработка, а в остальных случаях - в зависимости от продолжительности непрерывного трудового стажа, считая несовершеннолетних детей-иждивенцев. Так, при стаже менее 5 лет - 45 % от фактической заработной платы, от 5 до 8 лет - 65 % и свыше 8 лет - 85 %.

Расчет размера выплачиваемого пособия по временной нетрудоспособности производится на основе среднего заработка. Для расчета среднего заработка нужно сложить суммы, которые были начислены сотруднику за предыдущие 12 месяцев, и разделить результат на число дней, отработанных за этот период. Этот порядок установлен статьей 139 Трудового кодекса РФ.

Если в расчетном периоде сотрудник не получал зарплату или вообще не работал, тогда средний заработок рассчитывают исходя из выплат за предыду-

щий период, равный расчетному. Если сотрудник еще не отработал на предприятии 12 месяцев, в расчет нужно брать лишь те месяцы, когда он уже трудился.

**Пособие женщинам**, вставшим на учет в медицинских учреждениях в ранние сроки беременности.

Для выплаты пособия женщинам выдается справка из женской консультации о постановке на учет. Выплачивается пособие одновременно с пособием по беременности и родам. При ликвидации организации единовременное пособие выплачивается за счет средств Фонда социального страхования РФ в размере месячной минимальной заработной платы. Выплата пособия производится за счет средств социального страхования.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается смысл понятия «основные фонды».
2. Как классифицируются основные фонды?
3. Объясните активную и пассивную части основных фондов.
4. Какие показатели характеризуют эффективность использования основных фондов на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности?
5. Дайте определение «оборотные фонды», «фонды обращения» «оборотные средства».
6. Назовите факторы влияющие на структуру оборотных средств.
7. Как определяется коэффициент оборачиваемости оборотных средств и период времени одного оборота оборотных средств?
8. Дайте определения понятиям «трудовые ресурсы», «занятое население», «безработные».
9. Как определяется коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности?
10. Как определяется степень использования трудовых ресурсов?
11. Перечислите критерии результативности системы организации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
12. Каковы методы и резервы повышения производительности труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
13. В каком виде определяется повышение производительности труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности?
14. Назовите факторы, влияющие на изменение производительности труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
15. Перечислите методы планирования производительности труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
16. Назовите основные формы стимулирования труда работников на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
17. Перечислите формы трудовых договоров и формы оплаты труда на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
18. Какие виды выплат относятся к единовременным поощрительным выплатам?
19. В чем отличие реальной заработной платы от номинальной?
20. Поясните повременную и сдельную системы оплаты труда.

### **3 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

#### **3.1 Концентрация производства**

**Концентрация производства** - процесс, направленный на увеличение объема выпуска продукции или оказания услуг на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности. Являясь одной из форм общественной организации производства, концентрация выражается в сосредоточении производства на крупных предприятиях как в рамках каждой отрасли, так и в более широких границах, включающих производственные процессы разных отраслей. Высокий уровень концентрации является обязательной предпосылкой применения новейшей высокопроизводительной техники, осуществления рациональных форм специализации, кооперирования и комбинирования.

**Сущность концентрации** производства проявляется в укрупнении размеров предприятий пищевых и перерабатывающих отраслей (абсолютная концентрация) и в распределении общего объема производства отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности между предприятиями разного размера (относительная концентрация).

Относительная концентрация формируется под воздействием абсолютной, поэтому при анализе и планировании первостепенное значение имеет определение абсолютной концентрации.

**Концентрация производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности имеет следующие особенности:**

- выражается в создании и развитии крупных производств и предприятий, в сосредоточении выпуска большей части продукции каждой отрасли на отдельных специализированных предприятиях;
- создает возможности для более эффективного использования высокопроизводительной техники и неуклонного роста производительности общественного труда;
- контролируется с целью достижения минимальных затрат на выпуск продукции независимо от того, в каких формах развивается этот процесс, т. е. на предприятии должны стремиться к выпуску оптимального объема продукции;
- не является единственным путем развития предприятия. В каждой отрасли имеется свое, экономически целесообразное сочетание крупных, средних и мелких предприятий.

Выделяют **следующие формы развития концентрации** на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности:

- увеличение выпуска однородной продукции (специализированные предприятия);
- увеличение выпуска разнородной продукции (универсальные предприятия);
- развитие концентрации на основе комбинирования производства (предприятия-комбинаты);
- развитие концентрации на основе диверсификации производства.

Диверсификация производства - это одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производств, расширение ассортимента производимых товаров.

Концентрация производства может достигаться за счет следующих факторов: увеличения количества машин, оборудования, технологических линий на прежнем техническом уровне; применения машин и оборудования с большей единичной мощностью; одновременного увеличения машин, оборудования как прежнего технического уровня, так и более современного; развития комбинирования взаимосвязанных производств.

Выделяют три формы концентрации пищевого и перерабатывающего производства: концентрация специализированного производства; концентрация комбинированных производств; концентрация на основе диверсификации производства.

**Концентрация специализированного производства** - наиболее эффективная форма, обеспечивающая сосредоточение однородного производства на все более крупных предприятиях, что позволяет применять высокопроизводительные специализированные машины, автоматизированные и поточные линии, современные методы организации производства.

**Концентрация комбинированных производств** обеспечивает последовательность выполнения технологических процессов, комплексную переработку сырья, использование побочных продуктов и отходов, сокращение выбросов вредных веществ в окружающую среду.

**Концентрация на основе диверсификации производства** - менее эффективная форма, при которой осуществляется концентрация производств, не связанных между собой ни однородностью и последовательностью технологических процессов, ни комплексной переработкой сырья. Диверсифицированные предприятия объединяют разнородные автономные и мало связанные между собой производства. В объединениях и на предприятиях третьей формы концентрации сочетаются сравнительно крупные производства в одних цехах (основные) и мелкие – в других (вспомогательных).

В зависимости от того, на каком уровне и как происходит укрупнение производства, различают агрегатную, технологическую, заводскую и организационно-хозяйственную концентрацию.

**Агрегатная концентрация** - увеличение единичной мощности оборудования, т. е. рост максимальной для данного уровня развития техники производительности машин и агрегатов и увеличение доли оборудования большей мощности в общем их числе или объеме вырабатываемой продукции. Агрегатная концентрация непосредственно отражает научно-технический прогресс, происходит практически во всех отраслях промышленности и развивается только интенсивным путем.

**Технологическая концентрация** - укрупнение цехов, переделов в составе предприятий, достигаемое как за счет качественного совершенствования техники (т. е. агрегатной концентрации), так и путем увеличения количества однотипного оборудования. Соответственно этому растет доля крупных производств в общем объеме данного вида продукции или работ. Следовательно, технологическая концентрация значительно сложнее агрегатной, ее уровень зависит как от интенсивных, так и от экстенсивных факторов.

**Заводская концентрация** - укрупнение размеров предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности, которое может осуществляться за счет технологической концентрации, увеличения количества производств в составе предприятий или за счет простого объединения нескольких предприятий в одно без изменений в технике и организации производства. В последнем случае заводская концентрация принимает форму централизации и называется организационно-хозяйственной концентрацией.

**Организационно-хозяйственная концентрация производства** - создание производственных объединений и административное объединение мелких предприятий. Это централизация управления, которая должна создавать предпосылки для концентрации производства в объединяемых предприятиях на базе их реконструкции и технического перевооружения.

Увеличение масштабов производства в процессе концентрации и централизации осуществляется по следующим направлениям:

- **горизонтальной концентрации** - слиянию двух или более предприятий, занятых в одной сфере производства;
- **вертикальной интеграции** - комбинации разноотраслевых предприятий, производство в которых связано единой технологической цепью;
- **комбинации разноотраслевых предприятий**, технологически не связанных между собой.

Для характеристики концентрации производства и ее отраслевых особенностей могут быть использованы, в зависимости от поставленных задач, как отдельные показатели, так и их система.

**Абсолютные размеры предприятия** определяются с помощью следующих показателей:

- объема производства продукции за год;
- среднегодовой численности промышленно-производственного персонала;
- среднегодовой стоимости основных производственных фондов.

**Объем выпускаемой продукции** зависит от задействованных производственных ресурсов, т. е. от величины переменного и постоянного капитала. Однако поскольку на изменение количества используемых в производственном процессе ресурсов затрачивается разное время, здесь необходимо различать краткосрочный и долгосрочный периоды.

На предприятии объем выпуска продукции может быть увеличен за счет наиболее полного использования мощностей. В этом случае цель достаточно быстро достигают путем привлечения дополнительного количества переменного капитала, а экономический эффект получают за счет снижения условно-постоянных затрат на единицу продукции. Если на предприятии отсутствует резерв производственных мощностей, то в этом случае увеличение выпуска продукции требует достаточно длительного времени и дополнительного привлечения не только переменного, но и постоянного капитала.

**Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала** характеризует размер предприятий показателем количества применяемого живого труда. Однако в связи с научно-техническим прогрессом, особенно механизацией и автоматизацией производства, количество промышленно-производственного персонала на отдельных предприятиях значительно сокращается и увеличивается стоимость основных производственных фондов.

**Показатели стоимости основных производственных фондов** характеризуют размер предприятий с точки зрения применяемого овеществленного труда.

В отдельных случаях могут быть использованы такие показатели, как величина энергетической мощности, обслуживающей производственный процесс и мощность основных агрегатов.

**Показателем уровня концентрации производства** в отраслях промышленности является удельный вес:

- выпуска продукции за год, приходящийся в среднем на одно предприятие;
- продукции, вырабатываемой крупными предприятиями, в общем объеме производства валовой продукции;
- числа крупных предприятий в общей их численности в целом;
- удельный вес численности промышленно-производственного персонала или рабочих крупных предприятий в общей их численности;
- основных производственных фондов, сосредоточенных на крупных предприятиях, в общей их стоимости в отрасли;
- потребления электроэнергии крупными предприятиями в общем потреблении ее отраслью промышленности.

Главным показателем является объем производства продукции, который с большей объективностью характеризует данную форму общественной организации производства.

В отраслях промышленности, в которых изготавливается разнообразная продукция (машиностроение, химическая, легкая, пищевая и другие отрасли), уровень концентрации производства определяется в стоимостных показателях. Например, удельным весом крупных производств в общем выпуске продукции за год по товарной (проданной) продукции в неизменных ценах.

В некоторых отраслях с многономенклатурной продукцией имеются производства, которые изготавливают однородную или же взаимозаменяемую продукцию, уровень концентрации может определяться также в натуральных или условно-натуральных измерителях. Например, сахар-песок - в тоннах, консервы - в условных банках, минеральные удобрения - в условных единицах (в пересчете на 100 % питательных веществ), тракторы - в штуках и по мощности двигателя в лошадиных силах и т. п.

Эффективность концентрации производства определяется улучшением технико-экономических показателей производства продукции в результате увеличения размера производства. Однако высокий уровень концентрации не всегда отражает высокую экономическую эффективность производства. Между показателями концентрации производства и его экономическими показателями нет прямой связи. Если предприятия характеризуются только большими размерами, а их структура и масштабы выпуска продукции не являются оптимальными для данной отрасли, то уровень концентрации не может служить показателем эффективности производства.

При планировании концентрации производства указывается необходимость сосредоточить изготовление однородной по конструктивно-технологическим признакам продукции или выполнения аналогичных работ на предприятиях оптимальных размеров.

Крупные предприятия имеют существенные как преимущества, так и недостатки перед средними и мелкими.

**Экономические преимущества концентрации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности:**

- является необходимой предпосылкой развития НТП;
- обеспечивает рост производительности труда;
- содействует эффективному использованию высокопроизводительного оборудования;
- обеспечивает возможность внедрения прогрессивной технологии, наиболее экономного использования сырья;
- приводит к эффекту масштаба (непропорционально меньший рост расходов при увеличении объемов производства).

**К недостаткам высококонцентрированных предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности относятся:**

- увеличение транспортных расходов на подвоз сырья, материалов и комплектующих изделий к предприятию и отправку готовой продукции вследствие возрастания радиуса транспортировки;
- необходимость больших инвестиций на сооружение крупных предприятий и продолжительный срок их строительства;
- усложнение процесса управления с возрастанием масштабов предприятия;
- повышение нагрузки на природную среду;
- нарушение принципа равномерного размещения промышленного производства и комплексного развития отдельных регионов страны;
- возможность монополизации производства.

Концентрация производства и ее отдельные формы развиваются на основе совокупного влияния двух главных факторов: роста потребности в определенных видах продукции и технического прогресса в производстве, поэтому на каждом этапе развития степень концентрации производства должна соответствовать размеру производства и производительности оборудования.

Переконцентрация экономически также нежелательна, как и недостаточная концентрация.

Экономический эффект концентрации заключается в улучшении технико-экономических показателей изготовления продукции в результате увеличения размеров производства и предприятий.

Сосредоточение больших производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов на одном предприятии позволяет более эффективно и экономично использовать все основные элементы производства: оборудование, сырье и материалы, рабочую силу - и на этой основе повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции.

### **3.2 Специализация производства**

**Специализация производства** - форма общественного разделения труда, сосредоточение производства отдельных видов продукции или ее частей в самостоятельных отраслях, производствах, на специализированных предприятиях.

**В промышленности специализацию различают по видам:** территориальную, отрасли, предприятия, цехов, отделений, производственных участков.

Глубокая территориальная специализация производства затрудняет использование в межсезонный период основных производственных объектов и ограничивает возможности для комбинирования различных производств.

Специализация отрасли характеризует разделение существующих и создание новых отраслей с особым производственным аппаратом, технологическим процессом и специализированными кадрами.

Специализация предприятия означает сосредоточение его производственной деятельности на выпуске однородной продукции или продукции ограниченного ассортимента.

Специализация внутри предприятия выражается в разделении труда между цехами, участками, рабочими местами. Она получила развитие во многих отраслях пищевой промышленности.

**Специализация производства в промышленности осуществляется в основном в трех формах:** предметная (потоварная), технологическая (постадийная), функционально-поддетальная.

Предметная специализация основных цехов обычно сочетается тесными технологическими связями как между собой, так и с вспомогательными цехами, а также и с кооперированием между предприятиями в отношении поставок тары, этикеток и т. д., что способствует более полному использованию производственной мощности предприятия, но и одновременно вызывает повышенные запасы оборотных средств, проблемы в денежных расчетах, использование только стоимостных показателей при оценке эффективности производства.

**Предметная (потоварная) специализация** - это сосредоточение производства на выработке однородных готовых изделий. Она развивается в основном под действием двух факторов: территориальной специализации и роста плотности населения.

**Технологическая (постадийная)** - выражается в разделении технологического процесса и обособлении по этому признаку самостоятельных производств, что позволяет рационально размещать предприятия, сокращает нерациональные перевозки, ведет к уменьшению потерь сырья.

**Функционально-поддетальная форма** находит место при производстве упаковки, запчастей, изготовлении инструментов, ремонте оборудования.

Выбор экономически наиболее целесообразного технологического варианта предопределяет размер этого производства. В свою очередь предполагаемый объем производства продукта требует и соответствующего технологического варианта. С точки зрения достижения лучших экономических результатов технологический вариант должен быть также наиболее прогрессивным.

**Эффективность специализации проявляется** в снижении себестоимости за счет повышения технического уровня производства и качества продукции, производительности труда и уменьшения условно-постоянных расходов, приходящихся на единицу продукции. Специализация создает условия для организации непрерывного производства, способствует созданию высокоэффективной техники и технологии; обеспечивает более полное использование действующего оборудования.

На специализированных предприятиях с массовым характером производства его технический уровень значительно выше, чем на комбинированных.

В условиях специализации производства предъявляются более высокие требования к уровню квалификации кадров, поскольку производственный процесс насыщен сложной и многообразной техникой, умелое использование которой требует от работников глубоких и обширных технических знаний.

**Условно-годовой экономический эффект (Эуг)** определяется по формуле:

$$\text{Эуг} = [(C_c - C_n) + (Z_c - Z_n)] \times V,$$

где  $C_c, C_n$  - полная себестоимость единицы продукции до и после проведения специализации, руб.;  $Z_c, Z_n$  - транспортные расходы по доставке сырья и готовой продукции до и после проведения специализации, руб.;  $V$  - годовой объем продукции, тыс. т.

**Годовой экономический эффект (Эг)** от развития специализации рассчитывается по формуле:

$$\text{Эг} = (C_c - C_n) + (Z_c - Z_n) - E_n \times \text{КАП} \times V,$$

где  $E_n$  - нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений; КАП - удельные капитальные вложения, необходимые для проведения мероприятий по специализации.

**Коэффициент специализации (Ксп)** отрасли (предприятия) определяется по формуле:

$$\text{Ксп} = V_{\text{сп}} / V_0 \times 100,$$

где  $V_{\text{сп}}$  - количество (стоимость) специализированной продукции;  $V_0$  - количество (стоимость) всей выпущенной продукции.

Кроме того, **общими показателями уровня специализации также могут быть коэффициенты:**

- специализации, рассчитываемый отношением выпуска профильной продукции к общему выпуску продукции;
- широты, определяемый отношением коэффициента специализации к количеству однородных групп, видов, типов продукции;
- серийности как средний объем группы продукции.

В области специализации употребляются термины «однородная» «профильная» продукция. Однородность продукции - это изделия технологически сходные между собой; профильная продукция - понятие более широкое и относится к предприятиям, отраслям.

**Показатели уровня специализации, применяемые в многопродуктовых отраслях:**

1. Удельный вес основной продукции в общем объеме производства:

$$U_o = V_{oc} / V_{obc},$$

где  $V_o$  - объем выпуска основной продукции предприятия;  $V_{obc}$  - общий объем выпускаемой продукции.

2. Коэффициент широты специализации:

$$\text{Кш.с.} = U_{\text{сп}} / N,$$

где  $U_{\text{сп}}$  - удельный вес продукции, производимой на специализированных линиях, в общем объеме производства;  $N$  - число видов изделий, изготавливаемых на специализированных линиях.

3. Уровень специализации по основной продукции:

$$K_o = V_o / V_{\text{общ}},$$

где  $V_o$  - стоимость основной продукции;  $V_{\text{общ}}$  - стоимость всей продукции.

4. Уровень специализации по профилирующему направлению:

$$K_{\text{пр}} = V_{\text{пр}} / V_{\text{общ}},$$

где  $V_{\text{пр}}$  - объем производства профилирующего направления;  $V_{\text{общ}}$  - общий объем производства.

### 3.3 Характеристика и особенности комбинирования производства

**Комбинирование производства** - это соединение в рамках одного предприятия производства продукции различных отраслей промышленности, основанное на последовательности стадии переработки сырья или переработке отходов основного производства.

Комбинирование производства, одна из прогрессивных форм организации общественного, производства, основанная на соединении в одном предприятии технологически связанных друг с другом производств, последовательно обрабатывающих или комплексно использующих исходное сырье, производств, отходы и побочные продукты.

**Предпосылками развития комбинирования** в пищевой и перерабатывающей промышленности служат: специализация производства и его концентрация, высокий уровень развития науки и техники. Как правило, входящие в состав комбинатов производства - это крупные специализированные подразделения. Развитие научно-технического прогресса делает технически возможным и экономически выгодным использование большего количества отходов производства, более полное извлечение из продукта полезных веществ, тем самым создавая возможности для дальнейшего развития комбинированных производств на основе комплексного использования сырья и отходов производства.

**Целью комбинирования** производства является наиболее рациональное использование материальных и трудовых ресурсов, повышение эффективности общественного производства.

Комбинирование производства - основа создания крупных производств, объединений, комбинатов. Специфической формой комбинирования производства являются агропромышленные формирования.

Комбинирование - не только важнейшая, но и эффективнейшая форма организации производства.

**Признаками комбинирования производства** являются следующие:

1. Ограниченность производств рамками одного предприятия.
2. Соединение в рамках одного предприятия разнородных производств, то есть производств различных отраслей промышленности или народного хозяйства.
3. Соединение этих разнородных производств на основе:
  - а) последовательности стадий переработки сырья;
  - б) переработки отдельных отходов основного производства;
  - в) комплексной переработки сырья, то есть переработки всех отходов.

**Формы комбинирования** следуют из третьего существенного признака. Вариантов сочетаний разнообразных производств, экономически и технологиче-

ски тесно соединенных, множество, то есть типов комбинатов много, а форм комбинирования три.

**К формам комбинирования относятся:**

1. Комбинирование, основанное на последовательности соединения стадий переработки сырья (вертикальная форма).

2. Комбинирование, основанное на использовании отдельных отходов основного производства (горизонтальная форма).

3. Комбинирование, основанное на комплексном использовании сырья, т.е. на полном использовании всех отходов основного производства (горизонтальная форма).

Экономическая суть второй и третьей форм комбинирования одинакова, различаются они только степенью охвата промышленной переработкой образующихся отходов основного производства. Поэтому они относятся к одной – горизонтальной форме. Таким образом, вторая и третья формы комбинирования экономически однородны, а различаются лишь степенью охвата переработки отходов.

**К показателям уровня комбинирования производства относятся следующие.**

1. Удельный вес комбинатов в общем объеме произведенной продукции отрасли:

2. Доля комбинатов в общем числе предприятий отрасли.

3. Число производств, объединенных одним комбинатом (или стадий, фаз производства).

### 3.4 Кооперация и интеграция

**Кооперация** - это форма организации производства, представляющая собой объединение нескольких хозяйств для достижения общих хозяйственных целей и форма обобществления труда, организационно оформленное добровольное объединение людей, вложивших определенные ресурсы для совместной хозяйственной деятельности.

Основные виды кооперативных объединений: кооператив производственный в сельском хозяйстве; кооперация жилищная; кооперация кредитная; кооперация потребительская; кооперация сбытовая; кооперация снабженческая; кооперация сельскохозяйственная.

**Кооператив** – это предприятие коллективной формы собственности, деятельность которого основывается преимущественно на личном трудовом участии их членов (собственников) несущих имущественную ответственность за результаты своей производственно- хозяйственной деятельности.

**Кооперативы** – это официальные организации, принадлежащие и контролируемые своими членами через систему правил, практики и различных методик, базирующихся на: взаимопомощи, равенства в разделении доходов и прибылей, равенства в отношениях между членами, эффективности в действии (стабильность) и взаимопонимании в отношениях в своих объединениях.

Для осуществления уставных задач и удовлетворения потребностей объединившихся членов – пайщиков кооперативы создают хозяйственные предприятия – торговые, производственные, сбытоснабженческие, кредитные, строи-

тельные, рыболовецкие, транспортные и т.п. главным в характеристике любого хозяйственного предприятия является наличие в его распоряжении обособленного имущества – сооружений и зданий, производственных помещений и складов, различного оборудования и инвентаря, товаров и денежных средств, сырья и материалов, т.е. комплекса движимого и недвижимого имущества. Каждый кооператив также имеет имущество, являющееся собственностью его членов – пайщиков. Поэтому о кооперативе говорят как о субъекте права собственности.

Кооперативы как хозяйственные предприятия вступающие в многообразные отношения как со своими членами и работниками, с другими кооперативами, так и предприятиями и организациями других форм собственности, являются юридическими лицами.

Статус юридического лица приобретается кооперативами после регистрации государственной регистрации в органах юстиции.

После акта регистрации устав кооператива приобретает юридическую силу, а сам кооператив наделяется правами и обязанностями. Кооператив как юридическое лицо должен иметь соответствующие реквизиты: расчетный счет, печать, юридический адрес и т.д.

Кооператив – это особое юридическое лицо, отличное от большинства других юридических лиц – хозяйственных предприятий, организаций и учреждений. Кооператив состоит из членов – пайщиков, имеющих специфические права и обязанности в качестве коллективных собственников кооперативного имущества, в частности, право непосредственного участия в руководстве и распоряжении всеми его делами, и одновременно несущих материальную ответственность по его обязательствам и долгам в установленных уставом размерах. В отличие от других юридических лиц, имеющих единственный орган управления, кооперативы и их союзы имеют несколько коллегиальных органов управления: общее собрание членов – высший орган избирающий все другие органы; собрание (съезд уполномоченных); совет- орган управления действующий в периоды между собраниями (съездами) и правления – исполнительно-распорядительный орган осуществляющий повседневное управление делами кооператива. Все органы управления в кооперативах являются выборными.

### **Современные кооперативные принципы.**

1-й принцип: добровольное и открытое членство.

Кооперативы - это добровольные организации, открытые для людей, способных оказать свои услуги и взять на себя ответственность, накладываемую членством в кооперативе без дискриминации по социальным, расовым, политическим и религиозным признакам. В основе этого принципа лежат такие ценности, как свобода, справедливость, равенство. Этот принцип свидетельствует о том, что все люди должны иметь равные шансы для использования экономической выгоды кооперации.

2-й принцип: демократический членский контроль.

Кооперативы - это демократические организации, контролируемые своими членами, которые принимают активное участие в выработке политики и принятии решений. Мужчины и женщины, работающие в качестве избранных представителей, подотчетны членам кооператива. В первичных кооперативах у всех членов равные права при голосовании (один член - один голос);

3-й принцип: экономическое участие членов.

Члены кооператива вносят взносы (доли) и образуют и контролируют кооперативный капитал. Они обычно получают ограниченный дивиденд на внесенный капитал, что является условием членства. Члены кооператива могут распределяют прибыль, полученную по итогам хозяйственного года, на следующие цели: на развитие экономики кооператива, на выплаты вознаграждения членам кооператива соответственно их участию в делах кооператива, на социальную деятельность.

4-й принцип: автономия и независимость.

Кооперативы - это автономные самодеятельные организации, контролируемые своими членами. Если они заключают соглашения с другими организациями (включая правительственные) или увеличивают свой капитал с помощью внешних ресурсов, то это делается на условиях демократического контроля со стороны членов и сохранения автономности.

Государство предоставляет кооперативам значительную независимость, которая оговаривается в законах.

5-й принцип: образование, повышение квалификации и информация.

Кооперативы дают образование и обучают своих членов, избранных представителей, управляющих и работников для того, чтобы они смогли внести эффективный вклад в развитие своего кооператива. Они информируют общественность, общественных лидеров, о том, что представляют собой кооперативы и какую пользу они приносят.

6-й принцип: сотрудничество между кооперативами.

Кооперативы более эффективно обслуживают своих членов и укрепляют кооперативное движение, сотрудничая на местном, национальном, региональном и международном уровнях.

7-й принцип: забота об обществе.

Кооперативы основное внимание уделяют нуждам и потребностям своих членов. В то же время кооперативы как местные организации тесно связаны не только со своими членами, но и с местным населением. Поэтому кооперативы заботятся об экономическом, социальном и культурном развитии региона, в котором они работают, то есть о развитии общества.

Сельскохозяйственные кооперативы могут создаваться в форме производственных и потребительских.

Сельскохозяйственный производственный кооператив - коммерческая организация, созданная гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии членов кооператива.

Основными членами производственного кооператива могут быть только граждане Российской Федерации, достигшие 16 лет, а не юридические лица. Ассоциированными членами кооператива могут быть как граждане, так и юридические лица независимо от форм собственности и хозяйствования.

Другая особенность производственного кооператива - личное трудовое участие основных членов кооператива в его деятельности. Членов в производ-

ственном кооперативе должно быть не менее пяти, и выполнять они должны не менее 50 % всего объема работ. В противном случае он подлежит ликвидации.

Производственный кооператив - коммерческая организация, т.е. организация, для которой основная цель деятельности - извлечение прибыли.

К производственным кооперативам относятся сельскохозяйственная или рыболовецкая артель (колхоз) и кооперативное хозяйство (коопхоз).

Сельскохозяйственная артель (колхоз) создается гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции путем добровольного объединения имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных участков, земельных и имущественных долей, другого имущества.

Кооперативное хозяйство (коопхоз) создается главами крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства, для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции или выполнению иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции.

Отличительные признаки коопхоза состоят, во-первых, в том, что в паевой фонд не передаются земельные участки: они остаются в собственности (владении, аренде) крестьянских (фермерских) или личных подсобных хозяйств, за исключением земель, предназначенных для общекрестьянских нужд; во-вторых, основными членами коопхоза становятся не только граждане-непредприниматели (ведущие личное подсобное хозяйство), но и индивидуальные предприниматели (фермеры).

Сельскохозяйственный потребительский кооператив - некоммерческая организация, создаваемая гражданами и (или) юридическими лицами при условии их обязательного участия в хозяйственной деятельности.

В отличие от производственного кооператива, в котором юридические лица могут быть лишь ассоциированными членами, в потребительском кооперативе его членами могут быть как граждане, так и юридические лица. Кроме того, членство в потребительском кооперативе не предполагает обязательного личного трудового участия в его деятельности, но предусматривает обязательное участие в хозяйственной деятельности. Под участием в хозяйственной деятельности понимают поставки продукции, сырья членами кооператива, приобретение ими товаров в кооперативе, пользование услугами кооператива. Обязательные паевые взносы в этом типе кооператива пропорциональны объему услуг, тогда как в производственных кооперативах они одинаковы для всех.

Потребительский кооператив создается в целях удовлетворения материальных и иных потребностей своих членов путем оказания им необходимых услуг. В зависимости от вида деятельности потребительские кооперативы подразделяются на перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, садоводческие, огороднические, животноводческие, кредитные, страховые и др.

Потребительский кооператив может быть образован, если в его состав входят не менее двух юридических лиц или не менее пяти граждан. Два и более производственных и (или) потребительских кооператива образуют потребительские кооперативы последующих уровней, вплоть до всероссийских и международных.

Кооперативы самостоятельно или совместно с другими юридическими лицами - сельскохозяйственными товаропроизводителями для координации своей деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме союзов (ассоциаций) кооперативов, являющиеся некоммерческими организациями. Члены союза (ассоциации) сохраняют самостоятельность и права юридического лица. Союзы (ассоциации) кооперативов отличаются от кооперативов тем, что не занимаются непосредственно производством, переработкой, хранением, сбытом сельскохозяйственной продукции или иной хозяйственной деятельностью.

**Агропромышленная интеграция** - сочетание сельскохозяйственного производства с перерабатывающей промышленностью и другими отраслями народного хозяйства.

Выделяют три вида интеграции: вертикальную, горизонтальную и конгломератную.

**Вертикальная интеграция** - это слияние двух или более предприятий, которые производят компоненты, необходимые для производства одного вида продукции. Все производственные процессы объединены в одном предприятии и следуют один за другим.

Целью предприятий при объединении в вертикальную структуру является сокращение транзакционных издержек, связанных с приобретением необходимых ресурсов.

**Горизонтальная интеграция** - это слияние предприятий, занимающихся производством однотипной продукции. Получение стоимостных выгод, в основе которых лежит действие эффектов масштаба производства и размеров, а также увеличение рыночной доли являются основными причинами, побуждающими компании объединяться горизонтально. В отдельных случаях горизонтальная интеграция позволяет объединить эффекты масштаба и размеров и тем самым сократить средние издержки на производство продукции. Подобные типы горизонтальных объединений выгодны и в социальном плане. Однако горизонтальное слияние приводит к сокращению числа компаний, действующих на рынке определенного вида продукта.

**Конгломератной интеграцией** называется объединение в единую структуру различных производственных линий, например, когда в одну компанию сливаются производители соков и молочных продуктов. Конгломератные слияния схожи с горизонтальными, так как в обоих случаях объединяются производства готовой продукции, однако здесь выпускаемые виды продукции не связаны друг с другом.

В основу создания конгломератных структур заложен циклический характер спроса на некоторые виды продукции. Конгломератное объединение позволяет в значительной степени выровнять поток денежных поступлений.

Для агропромышленного комплекса России и зарубежных стран характерна форма вертикальной интеграции. Одним из видов вертикальной интеграции является *вертикальное слияние*, посредством которого корпорация-покупатель расширяет свою операционную деятельность либо на предыдущие произ-

водственные стадии, вплоть до поставщиков сырья, либо на последующие производственные стадии - до конечных потребителей продукции корпорации. Основным признаком вертикального слияния является ситуация, когда корпорация-покупатель и корпорация-цель находятся в отраслях, тесно связанных снабженческо-сбытовыми связями. Примером вертикального слияния является объединение молочного комбината с сельскохозяйственными коммерческими организациями и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Различают два направления вертикальных слияний: вертикальное слияние вперед (или вверх) и вертикальное слияние назад (или вниз).

При использовании для расширения операций компании вертикального слияния вперед корпорация-покупатель может создать для себя источник хорошего и стабильного спроса на свою продукцию, причем контролировать его будет только она.

При использовании для расширения операций компании вертикального слияния назад корпорация-покупатель может создать для себя дешевый и стабильный источник исходного сырья для производства своей продукции, причем контролировать его будет она сама.

Примером могут служить создаваемые в России агрохолдинги, объединяющие организации и предприятия перерабатывающей промышленности и производителей сырья - сельскохозяйственные коммерческие организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключаются сущность, особенности, виды, и формы развития концентрации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности?

2. Назовите показатели уровня концентрации производства.

3. В чем выражаются экономические преимущества концентрации производства и недостатки высококонцентрированных предприятий в пищевой и перерабатывающей промышленности?

4. Перечислите показатели эффективности и уровня специализации.

5. Назовите понятие, цель, признаки, формы комбинирования производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

6. Назовите показатели уровня комбинирования производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

7. Каковы современные кооперативные принципы?

8. Раскройте сущность сельскохозяйственного производственного кооператива.

9. Раскройте сущность сельскохозяйственного потребительского кооператива.

10. Назовите отличительные принципы кооперативного хозяйства.

11. Назовите виды потребительских кооперативов в зависимости от вида деятельности.

12. Объясните понятие «агропромышленная интеграция».

13. Назовите виды интеграции и дайте им характеристику.

## **4 НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **4.1 Организационная подготовка производства**

**Организационная подготовка производства** на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности представляет собой комплекс процессов и работ, направленных на разработку и реализацию проекта организации производственного процесса изготовления нового изделия, системы организации и оплаты труда, материально-технического обеспечения производства, нормативной базы внутриводского планирования с целью создания необходимых условий для высокопроизводительного и ускоренного освоения и выпуска новой продукции требуемого качества.

Организация производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности новых продуктов предполагает перестройку существующего производственного процесса и всех составляющих его элементов. Освоение новых видов продукции требует не только разработки новых технологических процессов и применения новых технологических средств, но и изменения форм и методов организации производства и труда, приобретения новых знаний и навыков кадровым составом коллектива, перестройки материально-технического снабжения и т.д.

В этих условиях необходимо осуществить организационную подготовку производства, т.е. провести в жизнь ряд мероприятий по перестройке производственных процессов на выпуск новой продукции. Комплекс работ, входящих в организационную подготовку производства, связан с решением задач внутрипроизводственного и внешнего характера. От качества выполнения этих работ во многом зависят уровень организации труда и производства, материальное обеспечение нового производства, общие технико-экономические показатели работы предприятия.

Организационный этап подготовки производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности подразделяется на ряд стадий. Совокупность работ организационной подготовки приводится в таблице 1.

Работы, входящие в комплекс организационной подготовки производства, выполняются специализированными научно-исследовательскими или проектными организациями, если освоение производства происходит на вновь вводимом в строй предприятии, либо заводскими экономическими и техническими службами, если подготовка производства ведется на действующем предприятии.

Организационная подготовка производства представляет собой сочетание инженерных и организационно-экономических работ и в полной мере может быть отнесена к области инженерных разработок.

К числу важнейших требований комплексной подготовки производства относят и социально-психологическую подготовку производства.

Социально-психологическая подготовка производства - это система мероприятий, направленных на организацию пропаганды экономических, психологических и социальных последствий от внедрения новой продукции для коллектива предприятия-изготовителя, а также для ее потребителей.

Таблица 1 Содержание организационной подготовки производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности

Наименование стадий	Содержание стадий организационной подготовки производства
Разработка проекта организации основного производственного процесса	Выбор форм организации производства, специализации цехов и участков, кооперирования между ними. Определение потребности в площадях и оборудовании для выпуска нового продукта. Разработка проекта реконструкции цехов. Разработка или совершенствование систем оперативно-производственного планирования.
Разработка проекта технического обслуживания основного производства	Составление планов движения предметов труда в производстве, выбор и определение необходимых средств внутризаводского транспорта и тары. Разработка проектов организации складского хозяйства, ремонтного и инструментального обслуживания.
Разработка организации и оплаты труда	Создание рационального проекта разделения и кооперации труда. Разработка проекта организации трудового процесса, организации обслуживания рабочих мест, организации режима труда и отдыха. Расчет трудоемкости. Подготовка и переподготовка кадров. Выбор и обоснование системы оплаты труда рабочих и специалистов при освоении новых продуктов в серийном производстве. Разработка систем премирования рабочих и специалистов.
Организация материально-технического обеспечения и продажи новой продукции	Определение потребности в материальных ресурсах. Составление заявок и заказов на специальное оборудование, материалы и комплектующие изделия. Выбор поставщиков и установление с ними договорных связей. Реализация планов снабжения для выпуска первых образцов. Налаживание связей с потребителями, установление потребностей новых видов товаров.
Создание нормативной базы для внутризаводского технико-экономического и оперативно-производственного планирования	Расчет материальных, трудовых и календарно-плановых нормативов. Калькулирование себестоимости и установление цен на новый продукт. Определение размеров нормативов запасов и оборотных средств.

Социально-психологические проблемы производства новых изделий направлены на обеспечение всесторонней интенсификации производства, повышение его эффективности и создание благоприятного социального климата на производстве. В настоящее время одним из важнейших аспектов исследования психологических проблем является «человеческий фактор». Трудовая деятельность человека осуществляется на основе функционирования его психики, мышления, воображения, внимания, психомоторики, мотивации и т.д.

Главной задачей социально-психологической подготовки производства является создание условий не только для исключения оппозиционного отношения (психологического барьера) к новой технике, но и для заинтересованности всего коллектива работников в скорейшем ее внедрении. Преодоление психологического барьера может быть достигнуто, если параллельно с организационно-техническими мероприятиями проводятся социально-психологические воздействия на коллектив.

При освоении новых видов продукции необходимо разработать проект организации производства этой продукции и обеспечить его реализацию или реорганизацию действующего производства. В общем виде при проектировании ор-

ганизации производства можно выделить следующие направления работ: определение производственных мощностей для организации выпуска новой продукции; выбор рациональных форм организации производства; разработка или совершенствование системы оперативно-производственного планирования; проектирование системы технического обслуживания производства; проектирование форм и методов оплаты труда всех категорий работающих; разработка и реализация проекта технической реконструкции предприятия или отдельных цехов.

Одной из основных работ по проектированию организации производственного процесса изготовления новой продукции является расчет необходимых производственных мощностей. При расчете должны быть предусмотрены определенные соотношения между мощностями цехов, образован некоторый избыток для создания межцеховых опережений и образования заделов для обеспечения ритмичной работы.

При выборе форм организации производственных процессов определяются тип производственной структуры цехов и участков, характер специализации подразделений, поточная или непоточная форма организации основных процессов производства, формируются потоки материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. Варианты организационных структур, планировок, маршрутов движения предметов труда анализируются с использованием методов аналитического и имитационного моделирования.

Важным этапом является проектирование процесса освоения во времени. При этом проводится работа по адаптации системы оперативно-производственного планирования к условиям выпуска новой продукции, устанавливается последовательность ее запуска в производство, определяются необходимые заделы, предусматриваются меры по обеспечению лучшего использования оборудования и рабочей силы, сокращения длительности производственного цикла. Перечисленные задачи реализуются на основе использования графического и машинного моделирования движения предметов труда, выполнения объемных расчетов, использования оптимизационных методов.

На следующих этапах проектирования организации производства определяются функции технического обслуживания, подразделения, их реализующие, и взаимосвязи с производственными подразделениями; разрабатываются организационные системы транспортного, инструментального и материально-технического обеспечения цехов и участков; производятся расчеты численности подразделений обслуживания, определяется их структура, разрабатываются регламентирующие документы. Самостоятельным направлением проектирования является разработка системы контроля качества новых изделий.

Завершающий этап разработки проекта организации производства новых видов продукции - выбор форм организации труда и заработной платы. При этом учитывается характер производственного процесса и производимой продукции; определяются состав и количество производственных бригад, характер их специализации и кооперации, квалификационные характеристики и структура рабочих кадров, проектируются рабочие места и системы их обслуживания. На этом этапе применяются типовые проекты организации рабочих мест и разрабатываются карты организации труда, в которых фиксируется содержание трудовых процессов, составляется ведомость рабочих мест и ведомость применяемой организационной оснастки.

Составной частью организационной подготовки производства является разработка нормативов для организации и планирования производства новых видов продукции: материальных, трудовых, календарно-плановых, нормативов затрат, цен, собственных оборотных средств.

**Функции организационной подготовки производства:**

- 1) плановая (в т. ч. предпроизводственные расчеты хода производства, загрузки оборудования, движения материальных потоков, выпуска на стадии освоения);
- 2) обеспечивающая (кадрами, оборудованием, материалами, полуфабрикатами, финансовыми средствами);
- 3) проектная (проектирование участков и цехов, планировка расположения оборудования).

## 4.2 Техническая подготовка производства

Техническая подготовка производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов по созданию и освоению новых изделий, технологий, материалов или совершенствованию существующих конструкций и технологических процессов. Она является естественным продолжением инновационной деятельности и составляет часть жизненного цикла изделия. От нее зависят качество, сроки и эффективность внедрения инноваций в сферу производства и товарного обращения.

Под **технической подготовкой производства** понимается комплекс технических, организационных и экономических мероприятий, обеспечивающих создание и освоение развернутого производства новых изделий в заданных масштабах.

Важнейшие задачи технической подготовки производства: обеспечить ускоренное развитие научно-технического прогресса в пищевой и перерабатывающей промышленности; сократить длительность производственного цикла, трудоемкость и стоимость переработки сельскохозяйственного сырья, входящих в комплекс подготовки производства; изготовить конкурентоспособную продукцию, удовлетворяющую потребности потребителей в сроки, определенные договором поставки.

Техническая подготовка производства состоит из следующих взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов: конструкторского, технологического, материально-технического, социально-психологического и экономического.

**Техническая подготовка производства включает:**

- 1) создание новых и совершенствование ранее освоенных видов продукции;
- 2) проектирование новых и совершенствование действующих технологических процессов;
- 3) внедрение новых видов продукции и технологических процессов в промышленное производство;
- 4) организацию и планирование работ по технической подготовке производства.

### **Техническая подготовка состоит из нескольких этапов:**

- проектно-конструкторской;
- технологической;
- организационно-экономической подготовки;
- промышленного освоения новых изделий.

Эти этапы подготовки производства диалектически взаимосвязаны в процессе проектирования, разработки и освоения производства новой продукции.

Проектно-конструкторская подготовка производства (ПКПП) включает проектирование новой продукции и модернизацию ранее производившейся, а также разработку проекта реконструкции и переоборудования предприятия или отдельных его подразделений.

Содержание и объем ПКПП в основном зависят от цели ее проведения (модернизация существующей или разработка новой продукции), типа производства, сложности и характера продукции.

Результаты проектно-конструкторской подготовки оформляются в виде технической документации - чертежей, рецептур химической продукции, спецификаций материалов, деталей и узлов, образцов готовой продукции и др.

Основными этапами проектно-конструкторской подготовки производства по разработке новых и модернизации производившихся изделий являются:

1. разработка технического задания;
2. разработка технического предложения;
3. составление эскизного проекта;
4. разработка технического проекта;

5. разработка рабочей документации на опытные образцы, установочные серии для серийного или массового производства.

**Организационно-экономическая подготовка** производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности представляет собой комплекс мероприятий по обеспечению процесса производства новых изделий всем необходимым, а также по организации и планированию технической подготовки производства.

Первое направление предусматривает в соответствии с технологическим процессом определение потребности предприятия в дополнительном оборудовании, рабочих кадрах, материальных и топливно-энергетических ресурсах; непосредственное обеспечение производства новой продукции нужным сырьем, оборудованием, инструментами, приспособлениями; перестройку производственной, а при необходимости и организационной структуры, информационной системы; осуществление подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, оформление договорных отношений с поставщиками и потребителями продукции и т. д.

На этой стадии решаются вопросы специализации и кооперирования цехов, проектируется организация обслуживания рабочих мест, организация ремонтного, инструментального, энергетического, транспортного и складского хозяйств, рассчитываются необходимые материальные, трудовые, финансовые, календарно-плановые нормативы, разрабатывается система оперативно-производственного планирования и управления производством, а также система оплаты

труда работников. Разрабатываются плановые калькуляции и цены на новую продукцию, определяется ее экономическая эффективность.

Второе направление организационно-экономической подготовки производства осуществляется на основе перспективного и годового планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и внедрения достижений науки и техники в производство.

### **4.3 Конструкторская подготовка производства**

**Конструкторская подготовка производства** на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности включает проектирование новой продукции и модернизацию ранее производившейся, а также разработку проекта реконструкции и переоборудования предприятия или его отдельных подразделений. В процессе проектирования определяется характер продукции, ее конструкция, физико-химические свойства, внешний вид, технико-экономические и другие показатели. Результаты конструкторской подготовки оформляются в виде технической документации – чертежей, рецептур продукции, спецификаций сырья, образцов готовой продукции и т.п.

#### **Задачи конструкторской подготовки:**

Проектирование новой продукции осуществляется проектно-технологическими и научно-исследовательскими институтами, научно-технологическими центрами, а также конструкторскими отделами и лабораториями предприятий.

**Основными целями конструкторской подготовки производства** являются:

- непрерывное совершенствование качества пищевой продукции;
- повышение уровня технологичности конструкции, под которой понимается облегчение приемов изготовления продукции и возможность применения прогрессивных методов изготовления при заданном объеме производства. Это обеспечивает лучшее использование производственных ресурсов при изготовлении продукции;
- снижение себестоимости новой продукции за счет изготовления и совершенствования конструкции изделия, уменьшения расхода сырья и материалов на единицу продукции, снижения эксплуатационных затрат, связанных с использованием продукции;
- использование при проектировании продукции существующих стандартов и унифицированных полуфабрикатов;

#### **Этапы конструкторской подготовки производства.**

**Первый этап** - разработка технического задания (ТЗ) - осуществляется либо организацией-заказчиком, либо организацией-разработчиком. В задании устанавливается целевое назначение, задаются допустимые интервалы значений основных технико-эксплуатационных характеристик данного типа изделия. Во всех случаях ТЗ согласовывается между всеми заинтересованными сторонами (заказчик, разработчик, изготовитель).

**Второй этап** - разработка технического предложения (ТП). На этом этапе на основе анализа ТЗ организацией-разработчиком определяется наиболее веро-

ятный вариант решения поставленной задачи и производится уточнение как целевого назначения нового вида продукции, так и основных его характеристик и условий использования. Здесь же проводится начальное технико-экономическое обоснование целесообразности дальнейшей разработки технической документации.

**Третий этап** - эскизное проектирование. Основное назначение эскизного проектирования - обоснование технической возможности осуществления требований, сформулированных в ТЗ и ТП, и выбор наилучшего принципиального варианта решения поставленной задачи. Документация эскизного проекта включает в себя чертежи с общими видами продукции, ориентировочные расчеты основных технико-экономических показателей продукции, себестоимости его производства и ожидаемого экономического эффекта.

**Четвертый этап** - техническое проектирование. На этом этапе окончательно вырабатываются все важнейшие технические решения, дающие полное представление об устройстве и действии нового вида продукции. На этом же этапе уточняются все расчеты эскизного проектирования, окончательно решается вопрос о выборе материалов, разрабатываются чертежи всех узлов и наиболее сложных деталей изделий, составляются ведомости покупных изделий. В состав документации технического проекта обязательно включаются методика и программа испытаний, а также патентный формуляр.

**Пятый этап** - рабочее проектирование. Этот этап является завершающим в конструкторской подготовке. В результате должен быть создан комплект документации, позволяющий приступить к подготовке производства для выпуска новой продукции. На этом этапе разрабатываются все сборочные чертежи, сборочные и монтажные схемы, чертежи всех оригинальных деталей с указанием точности и чистоты обработки, составляются все технические условия, полные спецификации, проводятся все проверочные расчеты, разрабатываются инструкции по эксплуатации, ремонту и т. п.

Каждый этап работы на стадии конструкторской подготовки заканчивается выпуском соответствующей конструкторской документации.

#### 4.4 Технологическая подготовка производства

**Технологическая подготовка производства (ТПП)** на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих технологическую готовность предприятий к выпуску продукции с заданными свойствами и качеством при установленных сроках, объеме выпуска и затратах.

**Главной задачей ТПП** является проектирование рациональных и прогрессивных способов производства продукции для их выпуска в кратчайшие сроки и с минимальными затратами.

**Основное содержание ТПП** - выбор заготовок, подбор типовых технологических процессов; проектирование последовательности и содержания технологических операций; выбор средств механизации и автоматизации технологических процессов; проектирование и изготовление новых средств технологи-

ского оснащения производства; проектирование планировки производственных участков; оформление рабочей документации на технологические процессы; внедрение технологических процессов.

Работа на всех ее стадиях подчиняется стандартам единой системы технологической подготовки производства (ЕСТПП), под которой понимается установленная государственными стандартами система организации и управления ТПП, предусматривающая широкое применение прогрессивных типовых технологических процессов, стандартную технологическую оснастку и оборудование, средства механизации и автоматизации производственных процессов, инженерно-технических и управленческих работ.

В соответствии с ГОСТ 14.102-73 разработка документации по организации и совершенствованию технологической подготовки производства осуществляется в три стадии.

Разработка технического задания заключается в проведении организационно-технического анализа существующих методов и средств ТПП, на основе которого разрабатываются технические предложения по ее организации и совершенствованию.

В техническом проекте разрабатывают общую структурную схему ТПП, организационную структуру служб, основные положения по организации и управлению процессом ТПП, технические задания и алгоритмы для программирования задач для ЭВМ, осуществляют унификацию и стандартизацию форм документации и др.

В рабочем проекте разрабатывают информационную модель ТПП, рабочую документацию для решения задач на ЭВМ, организационные положения и должностные инструкции, осуществляют типизацию и стандартизацию технологических процессов, унификацию и стандартизацию технологической оснастки и др.

В технологической подготовке производства окончательно решаются задачи, связанные с обеспечением технологичности конструкций, собственно технологического проектирования (разработка технологических маршрутов и процессов), нормирования (расчеты трудоемкости операций и материалоемкости деталей), конструирования (оснастка, специальное и вспомогательное оборудование), производства (изготовление специальной оснастки и оборудования) и, наконец, его отладки и освоения.

На предприятиях единичного и мелкосерийного производства ТПП ведется обычно децентрализованно. Отделы главного технолога и металлурга выполняют методическое руководство, проводят работы по типизации технологических процессов и унификации оснастки. Все остальные работы по технологической подготовке производства возлагаются на технологические бюро цехов. На предприятиях крупносерийного и массового производства ТПП обычно выполняется централизованно - в отделах главного технолога и металлурга. Цеховым технологическим бюро поручается внедрение спроектированных технологических процессов. Встречается и смешанная система организации технологической подготовки, особенно там, где производят разнообразную продукцию с различными объемами выпуска.

ТПП проводится в определенной последовательности с разработкой технологической документации в соответствии с ГОСТ 3.1102-74.

После доработки рабочих чертежей и другой конструкторской документации (технических условий, спецификаций и др.) по результатам испытаний опытных образцов ОГК выдает их вместе с извещением в ОГТ.

При разработке технологии изготовления заготовок, деталей, сборочных единиц и изделия в целом ОГТ руководствуется директивными технологическими материалами: ГОСТами и рекомендациями ЕСТПП, отраслевыми стандартами, стандартами предприятия, техническими условиями, инструкциями, нормативами, классификаторами заготовок, деталей и сборочных единиц, используемых для разработки типовых процессов, альбомами стандартной и типовой оснастки, технологическими характеристиками цехов.

**Первой стадией ТПП** является разработка межцеховых технологических маршрутов (расцеховка), которые устанавливают последовательность прохождения заготовок, деталей, сборочных единиц по подразделениям. Внутрицеховые технологические маршруты при централизованной системе организации ТПП также разрабатываются ОГТ, а при децентрализованной - цеховыми технологическими службами на основе полученных предписаний с приложением указанной выше конструкторской документации. В условиях единичного и мелкосерийного производства, при универсальном оборудовании и оснастке, высокой квалификации основных рабочих, вызванной относительно невысокой степенью разделения труда, разработка маршрутов оказывается вполне достаточной для изготовления деталей и выполнения процессов сборки.

**Второй стадией ТПП** в остальных типах производства является разработка подробных технологических процессов. Разработка технологических процессов допускается только для конструкций, проверенных на технологичность по ГОСТ 14.301-73. Ей предшествует группирование изделий по конструкционным и технологическим признакам. На этой стадии разрабатываются технологические карты, рассчитываются и оптимизируются планировки оборудования и рабочих мест, формируются производственные участки, рассчитываются операционные нормы времени или выработки, нормы расхода материалов, проводятся оперативно-плановые расчеты, устанавливаются необходимые коэффициенты оснащенности, номенклатура специального и унифицированного оснащения и специального оборудования.

**Третья стадия** - проектирование и изготовление оснащения, включающая установление очередности изготовления оснащения, выбор метода перехода на выпуск нового изделия с учетом уровня оснащенности, мощности инструментальных цехов и других факторов, проектирование и изготовление специальной и комплекта унифицированной оснастки. Чертежи оснастки, выполненные конструкторами на основе рабочих чертежей, передаются в технический архив, который организует их регистрацию, размножение и передачу для изготовления. Комплектная оснастка передается в центральный склад инструментального хозяйства, а технические службы цехов извещаются о готовности оснастки, для ее отладки на местах использования и оформления соответствующей документации.

**К четвертой стадии** можно отнести выверку, отладку и сдачу технологических процессов (документации, оснастки и т. п.) производственным цехам, изготовление пробной и установочной партии.

На этой стадии ОГТ проводит экспериментальную проверку разработанных технологических процессов, оснастки, оборудования. Она осуществляется как в лаборатории ОГТ, так и непосредственно в производственных цехах. Сдача цехам и приемка отлаженных технологических процессов и оснастки ведется официально утверждаемой бригадой, которая включает технолога, принимавшего участие в разработке процесса, конструктора оснастки, контролера цеха и мастера участка. О сдаче-приемке процесса подписывается специальный акт, что имеет большое значение в обеспечении технологической дисциплины, и соблюдении цехом запроектированной технологии.

Планирование и координацию всех работ по стадиям, контроль за сроками их выполнения и комплектностью подготовки ведет бюро (отдел) планирования подготовки производства (БПП), находящееся обычно в подчинении заместителя главного инженера по подготовке производства.

Сокращение трудоемкости и сроков ТПП обеспечивают проводимые различные организационно-технологические мероприятия, направленные на сокращение трудоемкости и сроков подготовки производства: технологическая стандартизация и унификация; типизация технологических процессов и групповая обработка, унификация технологической документации, агрегатирование и стандартизация оборудования, исключение дублирования работ путем организации поиска технологической документации с помощью информационно-поисковых систем; внедрение автоматизированных систем проектирования технологических процессов.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте понятие «организационная подготовка производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности».
2. Назовите стадии организационной подготовки производства.
3. Что представляет собой «организационная подготовка производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности»
4. Назовите функции организационной подготовки производства.
5. Что в себя включает техническая подготовка производства?
6. Из каких этапов состоит техническая подготовка производства?
7. Перечислите основные этапы проектно-конструкторской подготовки производства.
8. В чем заключаются цели и задачи конструкторской подготовки производства?
9. Дайте характеристику этапам конструкторской подготовки производства.
10. Дайте определение технологической подготовки производства.
11. Дайте характеристику этапам технологической подготовки производства.

## **5 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **5.1 Организация производства: понятие, принципы, типы**

**Организация производства** на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности – система мер, направленных на рационализацию сочетания в пространстве и времени вещественных элементов и людей, занятых в процессе производства.

**Организация производственного процесса** на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности - совокупность методов подбора и сочетания его элементов в пространстве и времени в целях достижения эффективного конечного результата.

Организация производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности должна строиться на определенных принципах. Принципы организации производства подразделяются на общие и частные. В соответствии с теорией организации **общими принципами организации производства являются:**

1) **принцип совместимости**, реализация которого обеспечивает создание единства составляющих производственный процесс элементов;

2) **принцип актуализации**, выполнение которого требует выявления всех возможных функций системы и связей между ее элементами, установления их количественной и качественной определенности, обеспечивает сознательное поддержание связей между отдельными элементами;

3) **принцип мобильности**, реализация которого представляет сознательное поддержание развития системы, ее эволюции, повышение уровня организованности;

4) **принцип сосредоточения**, выполнение которого предполагает подчинение функций каждого элемента системы основной, главной ее функции.

#### **Частные принципы организации производства.**

1. **Принцип специализации** предполагает сужение номенклатуры продукции и, соответственно, ограничение разновидностей выполняемых технологических процессов. Уровень специализации производственного процесса во многом влияет на другие принципы организации производства. Специализация процессов производства зависит от специализации предприятия, объемов выпуска и ассортимента продукции.

2. **Принцип параллельности** подразумевает одновременное, т. е. параллельное, выполнение ряда технологических операций, фаз, этапов или частей производственного процесса, а также выполнение одной и той же операции на нескольких рабочих местах.

3. **Принцип прямоточности** предусматривает рациональность передачи продукта с одной технологической машины на другую, позволяющую исключать некоторые встречные и обратные перемещения промежуточных продуктов, полуфабрикатов, а также сократить время на эти перемещения.

4. **Принцип пропорциональности** предполагает выравнивание всех технологических и транспортных машин по производительности, а производственных участков и цехов – по производственной мощности.

5. **Принцип непрерывности** означает полную ликвидацию или сокращение до минимума перерывов между последовательными технологическими операциями и стадиями. Степень непрерывности процесса тем выше, чем меньше разница между ритмом поточной линии и продолжительностью операций на производственно-технологических рабочих местах и участках.

6. **Принцип ритмичности** предусматривает работу предприятия в плановом ритме. **Плановый ритм работы предприятия** – запланированное время между выпуском двух одинаковых изделий или двух одинаковых партий изделий. Ритм процесса производства меняется в зависимости от ежедневного поступления сырья на переработку, а также от условий продажи готовой продукции.

7. **Равномерность** обуславливает выпуск в равные промежутки времени одинакового количества продукции или выполнение одинакового объема работ. Принцип равномерности требует соблюдения в первую очередь непрерывности и пропорциональности на всех стадиях технологического процесса.

8. **Автоматичность** предполагает такую организацию производства, при которой обеспечиваются минимальные затраты живого труда.

Различают следующие **типы производства: массовое, серийное, единичное и смешанное.**

При массовом производстве производится однородная продукция в больших объемах в течение относительно длительного периода времени.

При серийном производстве предметы труда к рабочим местам поступают периодически партиями.

Для единичного производства характерна неустойчивость номенклатуры и относительно небольшой объем выпуска.

## **5.2 Производственная, организационная и коммерческая структуры предприятия**

В зависимости от методов обработки, переработки сырья на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности организуются соответствующие подразделения, а в аппарате управления - соответствующие функции и звенья. Каждое предприятие состоит из производств, цехов, участков, хозяйств, органов управления и организаций по обслуживанию работников предприятия.

Под производственной структурой понимается совокупность производственных единиц предприятия, входящих в его состав, а также формы взаимосвязей между ними.

**Производственная структура** пищевых и перерабатывающих предприятий - это часть общей структуры, в частности состав производственных подразделений предприятия (производств, цехов, хозяйств), их взаимосвязь, порядок и формы кооперирования, соотношение по численности занятых работников, стоимости оборудования, занимаемой площади и территориальному размещению.

Рассматривая цехи и хозяйства, в производственной структуре можно выделить основные, вспомогательные, обслуживающие и побочные цехи.

К основным цехам предприятия относятся заготовительные, обрабатывающие, сборочные.

К вспомогательным цехам относятся ремонтно-механические, инструментальные, энергетические, нестандартного оборудования.

К обслуживающим цехам относятся тарные, транспортные, складские цехи.

К побочным цехам относятся цехи товаров народного потребления, по переработке сырья.

Производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперацию. Она оказывает существенное влияние на технико-экономические показатели производства, на структуру управления предприятием.

В отличие от производственной структуры общая структура предприятия включает различные общезаводские службы и хозяйства, в том числе и связанные с культурно-бытовым обслуживанием работников предприятия (жилищно-коммунальное хозяйство, столовые, больницы, поликлиники, детские сады и т.п.).

Основные требования к эффективной производственной структуре:

- отсутствие повторяющихся производственных звеньев;
- удобное территориальное размещение производственных подразделений;
- рациональная специализация и кооперация производственных подразделений.

Основные факторы, влияющие на производственную структуру:

- технологические особенности изготовления продукции;
- масштаб производства;
- объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
- особенности используемого оборудования и технологии производства.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются рабочие места, участки и цехи. Первичным звеном пространственной организации производства является рабочее место.

**Рабочим местом** называется неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

Рабочее место может быть простым и комплексным. Простое рабочее место характерно для производства дискретного типа, где один работник занят использованием конкретного оборудования. Простое рабочее место может быть одно- и многостаночным. В случае использования сложного оборудования и в отраслях с использованием аппаратных процессов рабочее место становится комплексным, так как обслуживается группой людей (бригадой) с определенным разграничением функций при выполнении процесса.

Рабочее место может быть стационарным и подвижным. Стационарное рабочее место расположено на закрепленной производственной площади, осна-

щенной соответствующим оборудованием, а предметы труда подаются к рабочему месту. Подвижное рабочее место передвигается с соответствующим оборудованием по мере обработки предметов труда.

**Участок** - производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства.

На производственном участке помимо основных и вспомогательных рабочих имеется руководитель - мастер участка.

Участки, связанные между собой постоянными технологическими связями, объединяются в цеха.

**Цех** - наиболее сложная система, входящая в производственную структуру, в которую входят в качестве подсистем производственные участки и ряд функциональных органов. В цехе возникают сложные взаимосвязи: он характеризуется достаточно сложной структурой и организацией с развитыми внутренними и внешними взаимосвязями.

Цех является основной структурной единицей крупного предприятия. Он наделяется определенной производственной и хозяйственной самостоятельностью, является обособленной в организационном, техническом и административном отношении производственной единицей и выполняет закрепленные за ним производственные функции. Каждый цех получает от заводоуправления единое плановое задание, регламентирующее объем выполняемых работ, качественные показатели и предельные затраты на запланированный объем работ.

Факторы, влияющие на формирование производственной структуры предприятия, можно разделить на несколько групп.

Общеструктурные (народнохозяйственные) факторы определяют комплексность и полноту структуры предприятия. К их числу относятся состав отраслей хозяйства, соотношение между ними, степень их дифференциации, предполагаемые темпы роста производительности, внешнеторговые связи и т. п.

К числу отраслевых факторов относятся широта специализации отрасли, уровень развития отраслевой науки и проектно-конструкторских работ, особенности организации снабжения и сбыта в отрасли, обеспеченность отрасли услугами других отраслей.

Региональные факторы определяют обеспеченность предприятия различными коммуникациями: газо- и водопроводами, транспортными магистралями, средствами связи и т. п.

Общеструктурные, отраслевые и региональные факторы образуют в совокупности внешнюю среду функционирования предприятий. Эти факторы необходимо учитывать при формировании структуры предприятия.

Значительное число факторов, влияющих на производственную структуру и инфраструктуру, являются внутренними по отношению к предприятию. Среди них обычно выделяются:

- особенности зданий, сооружений, используемого оборудования, земли, сырья и материалов;
- характер продукции и методы ее изготовления;

- объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
- степень развития специализации и кооперации;
- мощность и особенности организации транспорта;
- оптимальные размеры подразделений, обеспечивающих управляемость ими с наибольшей эффективностью;
- специфика принимаемой рабочей силы;
- степень развития информационных систем и т. д.

При рыночных условиях возрастает значение факторов, обеспечивающих коммерческую эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, ритмичность производства, снижение издержек

### **Виды производственных структур пищевых и перерабатывающих предприятий.**

**Технологическая структура** предполагает четкую технологическую обособленность отдельных видов производств. При такой структуре в цехах выполняется определенная часть технологического процесса, состоящая из нескольких однотипных операций при широкой номенклатуре обрабатываемых деталей. При этом в цехах устанавливается однотипное оборудование.

**Предметная структура** предполагает специализацию основных цехов предприятия и их участков на изготовлении каждым из них определенного закрепленного за ним изделия.

Предметная структура позволяет организовать конвейерное производство, расставить оборудование по ходу технологического процесса, применить высокопроизводительное оборудование и компьютерную технологию, которые способствуют сокращению пути движения сырья, упрощают и удешевляют межцеховую транспортировку продукции, способствуют сокращению длительности производственного цикла.

**Предметно-технологическая структура** характеризуется наличием на одном предприятии основных цехов, организованных и по предметному, и по технологическому принципу.

**Организационная структура пищевых и перерабатывающих предприятий** - это система взаимоотношений структурных подразделений предприятия в процессе производства, включающая такие элементы, как: отношения управления, внутренние нормы и правила, личная ответственность каждого подразделения за выполнение той или иной работы, распределение полномочий персонала и руководителей.

Организационная структура формируется под влиянием факторов:

- правовая формы предприятия;
- виды деятельности;
- масштабы предприятия и объемы выпускаемой продукции;
- используемые стратегии и технологии;
- формы и каналы продажи продукции;
- размеров капитала, имеющихся ресурсов и др.

На предприятиях в основном реализуются следующие типы организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-штабная;
- матричная;
- проектная.

**Линейная организационная структура предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности** - это предельно простая и самая востребованная организационная структура, применяемая обычно на средних и крупных предприятиях.

При линейной структуре подчиненные обязаны выполнять приказы только своего непосредственного руководителя. Больше работники никому не подчиняются.

Линейная структура предприятия обладает массой плюсов:

- легкость реализации в условиях современной экономики;
- конкретное разделение полномочий и обязанностей;
- возможность быстрого взаимодействия между сотрудниками и руководством;
- максимальная скорость исполнения распоряжений;
- возможность согласованной работы и создания штатной или проектной организационной структуры на базе линейной;
- легкость контроля действий подчиненного персонала, возможность моментальных корректировок «по ходу движения»;
- каждый сотрудник или отдел отвечает за один вопрос, личная ответственность работника мотивирует выполнять задания качественно и профессионально.

Есть у линейной организационной структуры предприятия и недостатки:

- периодически возникающие конфликты и недопонимания из-за «недостигаемости» высшего руководства;
- множество промежуточных звеньев управления не позволяют работнику быстро обратиться и получить ответ на вопрос от самого высшего руководства;
- сложно создавать связи между работниками при наличии нескольких филиалов и крупных отделов (относится исключительно к крупным предприятиям);
- высокая нагрузка менеджеров и прочих управленцев высшего и среднего звена, ошибки в работе которых приводят к потере прибыли и деловой репутации предприятия;
- приоритетными для решения становятся локальные проблемы, а глобальные задачи отодвигаются на второй план, от чего сильно страдает качество их выполнения.

**Функциональную структуру предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности** нередко именуют многолинейной из-за наличия у рядовых исполнителей нескольких руководителей, отвечающих за разные направления производственно-хозяйственной деятельности.

Функциональная структура предприятия имеет плюсы:

- присутствие минимального числа звеньев в системе управления;

- устранение дублирования должностных обязанностей и сокращение штата сотрудников;
- вертикальные связи максимально качественные и «быстрые»;
- простота контроля над сотрудниками и закрепленными за ними задачами;
- возможность концентрации усилий на решении сложных и энергоемких задач с высоким эмоциональным напряжением и вовлеченностью сотрудников;
- поддержание высокого уровня квалификации и профессиональных навыков специалистов благодаря постоянному общению и сотрудничеству.

К числу недостатков функциональной организационной структуры предприятия относятся:

- непрекращающиеся трения между «конкурирующими» подразделениями одного уровня;
- согласование экстренных вопросов и принятие управленческих решений происходит крайне медленно, из-за чего все рабочие процессы в компании затормаживаются;
- трудности в налаживании сотрудничества между служащими всех уровней;
- внести изменения в организационную форму компании при таком типе построения структуры сложно или невозможно.

Линейно-штабная организационная структура предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности характеризуется наличием линейных руководителей и подразделений, которые по факту не уполномочены на принятие самостоятельных решений. Основная цель таких подразделений – помогать менеджеру в управлении и выполнении отдельных функций. Фактически такое подразделение представляет собой экспертный совет, в состав которого включаются ключевые специалисты - юристы, экономисты, кадровики и др. Это коллегиальный орган, членом которого является и руководитель предприятия. Сначала вопрос выносится на обсуждение. В процессе обсуждения формулируется решение вопроса, которое руководитель предприятия или менеджер должны впоследствии воплотить в жизнь. Плюсом такой формы управления является снижение нагрузки на линейных руководителей. Недостатками – властное «бессилие» подразделения и размывание ответственности руководителя предприятия за принимаемые решения.

**Матричная организационная структура предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности** характеризуется смешением свойств проектной и функциональной организационных структур. Отличительная черта – наличие сразу двух руководителей одного уровня, один из которых является прямым руководителем в силу распределения должностных обязанностей, другой – менеджер, отвечающий за реализацию проекта. Менеджеры проектов подчиняются высшему руководству предприятия. Специалисты, вовлеченные в проект, подчиняются сразу двум руководителям: менеджеру проекта – во всем, что касается проекта, и функциональному руководителю – во всем остальном.

Преимущество подобных управленческих взаимоотношений – отличная приспособляемость к сложным внешним условиям и возможность эффективного распределения ресурсов во благо реализации текущих проектов. Недостатки мат-

ричной организационной структуры предприятия кроются в нарушении базового принципа единоначалия, порождающем межличностные конфликтные ситуации («кто главнее») и провоцирующем споры по поводу прав по распоряжению ресурсами.

**В проектной структуре** обычно задействована лишь часть управленческого персонала, обладающего необходимыми знаниями и компетенцией. На период существования структуры члены группы не отвлекаются для решения других задач, благодаря чему достигается нужная степень концентрации усилий на одном проекте. В этом заключается главное преимущество проектной организационной структуры предприятия. Недостатками проектной структуры являются трудности с целенаправленным распределением ресурсов, обеспечением полной загрузки членов команды в процессе реализации проекта и их занятости после его завершения.

### **5.3 Производственный процесс. Производственный цикл**

**Производственный процесс на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности** – это целенаправленное, постепенное превращение исходного сырья в готовый, заданного свойства продукт, пригодный к потреблению или к дальнейшей обработке.

Производственный процесс распадается на множество технологических процедур, которые совершаются при изготовлении продукции. Эти отдельные процедуры называются операциями.

Операции, как и процессы, подразделяются на основные (технологические) и вспомогательные (не технологические). Основные изменяют формы, размеры и качественные характеристики предмета обработки, а вспомогательные обеспечивают нормальное протекание основных операций.

Многообразные производственные процессы, в результате которых создается продукция, необходимо соответствующим образом организовать, обеспечив их эффективное функционирование.

Правильно организованное производство должно строиться на следующих основных принципах:

1. Дифференциация – предполагает разделение производственного процесса на отдельные части и их закрепление за соответствующими подразделениями предприятия. Данному принципу может противостоять принцип комбинирования, который означает объединение всех или части разнохарактерных процессов по изготовлению определенных видов продукции в пределах одного участка или цеха.

2. Специализация производства – это выпуск конструктивно и технологически подобной продукции массового спроса. Данный принцип основан на ограничении разнообразия элементов производственного процесса, т.е. за каждым рабочим местом закрепляется ограниченная номенклатура работ. В противоположность принципу специализации существует принцип универсализации – в этом случае каждое рабочее место занято изготовлением деталей и изделий широкого ассортимента.

3.Пропорциональность – это сочетание производственных мощностей всех подразделений производства.

4.Параллельность – одновременное выполнение операций и стадий производственного процесса.

5.Непрерывность – организация производства, при которой одна операция следует за другой без перерывов во времени внутри смены, между сменами.

6.Прямоточность – рациональная организация перемещения продукции в процессе производства, которая обеспечивает кратчайший путь движения изделий от одного изготовления к последующему. Соблюдение данного принципа ведет к упорядочению грузопотоков, сокращению грузооборота, уменьшению затрат и времени на транспортировку материала, полуфабрикатов и готовой продукции.

7.Ритмичность – выпуск продукции в равные промежутки времени одинаково или возрастающего количества повторяющихся изделий.

**Производственный цикл** – период времени, в течение которого продукт проходит последовательно все стадии производственного процесса, начиная с запуска сырья, и заканчивая сдачей готовой продукции на склад. Длительность его измеряется в часах, рабочих или календарных днях. Длительность производственного цикла складывается из времени выполнения всех технологических, транспортных, контрольных операций, времени естественных процессов и времени перерывов. (Перерывы: выходные, обед, простои – увеличивают длительность производственного цикла и время переработки продукции).

Производственный цикл имеет следующие стадии:

1.Время протекания процесса производства (технологический цикл или рабочий период);

2.Время перерывов в процессе производства.

Длительность производственного цикла зависит от вида производства, его технологического уровня, ассортимента и технологии. Чем выше технологический уровень производства и производительнее оборудование, тем меньше затраты технологического времени на изготовление единицы продукции.

Главная задача предприятия – это сократить длительность производственного цикла, что представляется возможным при решении следующих задач:

- совершенствование техники и технологии производства, внедрение высокоскоростных режимов переработки;

- комплексная механизация и автоматизация производственного процесса;

- увеличение поточности производства, сокращение числа переходов обработки полуфабрикатов;

- сокращение перерывов в работе (сменность, улучшение организации труда, материально-технического снабжения, ремонта и др.).

Вследствие того, что производственный процесс протекает во времени и пространстве, производственный цикл, можно измерить длиной пути движения сырья, а так же временем, в течение которого сырье проходит весь путь переработки. Измерение производственного цикла с помощью длины пути ведется от первого рабочего места, где началась переработка, до последнего - на выходе готовой продукции.

**Длина производственного цикла** – площадь, на которой размещаются оборудование, инвентарь, поэтому на практике в большинстве случаев определяется не длина пути, а площадь и объем помещения, в котором размещается производство. Необходима такая планировка рабочих мест, которая максимально сокращает и облегчает коммуникационно-транспортные связи между ними. Чем короче путь движения изделия в производственном процессе, тем меньше расходы на его межоперационную транспортировку, меньше требуется производственной площади и, как правило, меньше времени на переработку.

**Продолжительность производственного цикла во времени** – это интервал календарного времени от начала первой производственной операции до окончания последней; измеряется в днях, часах, минутах, секундах в зависимости от вида сырья и стадии переработки. Различают производственные циклы продукции в целом, циклы выполнения однородных операций, циклы выполнения отдельных операций.

**Рабочий период** – это время, в течение которого производится непосредственное воздействие на предмет труда либо самим рабочим, либо машинами и механизмами под его управлением; время подготовительно-заключительных работ; время естественных технологических процессов; время технологического обслуживания.

Время выполнения технологических операций и подготовительно-заключительных работ называется **операционным циклом**.

**Время естественных технологических процессов** – это время, в течение которого предмет труда изменяет свои характеристики без непосредственного воздействия человека или техники (рост и созревание растений и т.п.). Для ускорения производства многие естественные процессы осуществляются в искусственно созданных условиях – например, сушка в сушильных камерах.

**Время технологического обслуживания** включает в себя: контроль качества переработки сырья; контроль режимов работы машин и оборудования, их настройку, ремонт; уборку рабочего места; подвоз полуфабрикатов и сырья, приемку готовой продукции.

Структура производственного цикла во времени может рассматриваться с трех позиций: рабочего, механизмов и предметов труда (прохождения полуфабрикатов и сырья). Часть элементов цикла может совмещаться (перекрываться), например, основное время – с техническим и организационным обслуживанием, обслуживание деталей – с подготовкой рабочего места.

**Время перерывов в работе** – это время, в течение которого не производится никакого воздействия на предмет труда и не происходит изменение его качественной характеристики, но продукция еще не является готовой и процесс производства не закончен. Различают регламентированные и нерегламентированные перерывы. Регламентируемые перерывы делятся на внутрисменные (межоперационные) и междусменные (связанные с режимом работы).

**Межоперационные перерывы** делятся на:

- **перерывы партионности** – имеют место при переработке полуфабрикатов партиями. Полуфабрикат поступает к рабочему месту в составе партии, и

пролеживается от начала до окончания переработки, пока вся партия не пройдет через данную операцию;

- **перерывы комплектования** – возникают в тех случаях, когда полуфабрикаты или сырье пролеживают в связи с незаконченностью изготовления других необходимых изделий (например пищевых добавок, специй), образующих одну продукцию;

- **перерывы ожидания** – обусловлены несогласованностью (несинхронностью) длительности смежных операций технического процесса, возникают, когда предыдущая операция заканчивается раньше, чем освобождается рабочее место для выполнения следующей операции.

**Междусменные перерывы** включают в себя перерывы между рабочими сменами, обеденные перерывы, перерывы для отдыха рабочих, выходные и праздничные дни.

**Нерегламентированные перерывы** связаны с организационно-техническими неполадками (несвоевременное обеспечение рабочего места сырьем, материалом, инструментом, поломка оборудования, нарушение трудовой дисциплины и т.д.). Они включаются в производственный цикл в виде поправочного коэффициента или не учитываются.

#### 5.4 Производственная программа и производственные мощности

**Производственная программа** (план производства) предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности представляет собой определенный объем и ассортимент продукции соответствующего качества, отражающее спрос на данную продукцию и реальные возможности производства по удовлетворению этого спроса. Показатели производственной программы характеризуют темп роста производства товарной (валовой) продукции, производство продукции в натуральном выражении, включая показатель качества продукции. Содержание производственной программы определяется стратегическими целями предприятия в планируемом периоде. Она формируется на основании данных маркетинговых исследований рынка, величины государственного заказа, а также существующих ограничений по всем видам ресурсов.

Формирование разделов производственной программы осуществляется с применением балансового метода, позволяющего приводить в соответствие объемы планируемых работ и потребности на них, а также осуществлять расчеты обеспеченности производственной программы производственными мощностями, материальными, топливно-энергетическими и трудовыми ресурсами.

Исходными данными при разработке производственной программы на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности являются:

- уставные виды деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности по производству и продаже продукции;
- результаты фактического выполнения производственной программы за предыдущие периоды;
- данные по спросу на продукцию предприятия;
- сведения о долях продукции в общем объеме ее выпуска за предыдущий период по уровням качества;

- сведения об объеме продажи продукции за предыдущий период по его периодам (месяцам, кварталам);
- расчеты производственной мощности предприятия;
- прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы.

В производственной программе предусматриваются следующие разделы:

- план производства продукции в натуральном выражении;
- план производства продукции в стоимостном выражении.

Основой для определения объема продукции в стоимостном выражении служит план производства продукции в натуральном выражении. Задания по производству продукции в натуральном выражении устанавливаются в единицах измерения, учитывающих особенности потребления отдельных видов изделий. Такими единицами могут быть, например, тонны, штуки и т.д.

Планирование продукции в натуральном выражении не всегда дает возможность определить общий объем производства, темпы его роста и структуру. Поэтому большое значение играет формирование плана выпуска продукции в стоимостных показателях – это объемы валовой, товарной, чистой и реализованной продукции.

Важными стоимостными показателями, используемыми для определения объема промышленного производства, его структуры, темпов роста, производительности труда, фондоотдачи и других технико-экономических показателей деятельности предприятия, являются объемы товарной и валовой продукции.

Объем валовой продукции включает в себя весь объем работ, намеченных к выполнению в данном периоде.

Объем реализуемой и товарной продукции определяется в плане в действующих оптовых ценах предприятия.

Объем товарной продукции в плане включает стоимость: готовых изделий, предназначенных для продажи; полуфабрикатов собственной выработки; продукции вспомогательных и подсобных производств, предназначенной к отпуску на сторону; стоимость работ промышленного характера, выполняемых по заказам или со стороны, или непромышленных подразделений самого предприятия.

Объем чистой продукции равен объему товарной продукции за минусом амортизационных отчислений и материальных затрат.

Объем реализованной (проданной) продукции определяется как стоимость предназначенных к поставке и подлежащих оплате в плановом периоде готовых изделий, полуфабрикатов собственного производства, работ промышленного характера на сторону.

**Производственная мощность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности** – это максимально возможный выпуск продукции за единицу времени в натуральном выражении в установленных плане номенклатуре и ассортименте, при полном использовании производственного оборудования и площадей, с учетом применения передовой технологии, улучшения организации производства и труда, обеспечения высокого качества продукции.

Производственная мощность характеризует работу основных фондов в таких условиях, при которых можно полностью использовать потенциальные возможности, заложенные в средствах труда.

Производственные мощности измеряются, как правило, в тех же единицах, в которых планируется производство данной продукции в натуральном выражении.

По продукции, имеющей широкую ассортиментную шкалу, производственные мощности могут выражаться в условно-натуральных единицах. Если предприятие выпускает несколько видов различной продукции, то производственные мощности устанавливаются по каждому виду отдельно.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов, т.е. по мощности ведущих производств. Ведущими считаются цех, производственный участок, линия, которые выполняют основные и наиболее массовые операции по изготовлению продукции, и в которых сосредоточена преобладающая часть оборудования.

При разработке производственной программы может оказаться, что отдельные производства (вспомогательные или даже основные) отстают от ведущих. В таких случаях разрабатываются организационно-технические мероприятия по ликвидации "узких мест": перераспределение работ между исполнителями, увеличение сменности работы, внедрение научной организации труда, перераспределение оборудования между цехами, углубление специализации и кооперирования, улучшение технической оснащенности производства, модернизация и пополнение парка оборудования.

Основными элементами, определяющими величину производственной мощности предприятия, являются:

- состав оборудования и его количество по видам;
- технико-экономические показатели использования машин и оборудования;
- фонд времени работы оборудования;
- производственная площадь предприятия (основных цехов);
- намечаемые номенклатура и ассортимент продукции, непосредственно влияющие на трудоемкость продукции при данном составе оборудования.

Следует учесть, что при расчете величины мощности не принимаются во внимание простои оборудования, которые могут быть вызваны недостатками рабочей силы, сырья, топлива, электроэнергии или организационными неполадками, а также потери времени, связанные с ликвидацией брака продукции.

Производственная мощность предприятия не является постоянной величиной. По мере использования новой техники, внедрения прогрессивной технологии, материалов, развития специализации и кооперирования, совершенствования структуры производства, повышения квалификации работающих, улучшения организации производства и труда производственные мощности изменяются. Поэтому они подлежат периодическому пересмотру.

При планировании и анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также при составлении баланса производственных мощностей различают входную, выходную и среднегодовую производственную мощность.

Входная (выходная) производственная мощность предприятия – это мощность на начало (конец) соответствующего планового периода.

Выходная мощность рассчитывается как алгебраическая сумма входной мощности, новой мощности, введенной в течение данного периода, и выбывшей в том же периоде мощности.

Для определения соответствия производственной программы имеющейся мощности исчисляется среднегодовая производственная мощность, которой предприятие располагает в среднем за год. Она находится путем прибавления к мощности на начало года среднегодового ввода мощности и вычитания среднегодового ее выбытия.

Для определения, какие резервы имеются на предприятии, существует коэффициент использования производственной мощности.

Коэффициент использования производственной мощности может быть плановым или фактическим в зависимости от того, применительно к какому объему производства – плановому или фактическому – рассчитывается. Он определяется делением объема произведенной предприятием продукции за данный период на среднюю производственную мощность в данном периоде.

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите общие и частные принципы организации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

2. Перечислите основные требования к эффективной производственной структуре предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

3. Поясните понятия: «рабочее место», «участок», «цех».

4. Назовите факторы, влияющие на формирование производственной структуры предприятия.

5. Дайте характеристику видам производственных структур предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

6. Под влиянием каких факторов формируется организационная структура предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности?

7. Дайте определения понятиям: «производственный процесс», «производственный цикл», «операция».

8. Что включает в себя время естественных технологических процессов и время технологического обслуживания?

9. Какие исходные данные необходимы при разработке производственной программы на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности?

10. Дайте определения понятиям: «объем валовой продукции», «объем товарной продукции», «объем чистой продукции», «объем проданной продукции».

11. Что характеризует производственная мощность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности?

12. По какому параметру цех считается ведущим?

13. Назовите основные элементы, определяющие величину производственной мощности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

14. Что является основой для определения объема продукции в стоимостном выражении?

15. Поясните входную, выходную и среднегодовую производственную мощность предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

## **6 ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **6.1 Понятие, сущность, этапы, методы, принципы и виды планирования**

**Планирование на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности** - это обоснование целей развития, форм хозяйственной деятельности, выбор наилучших способов их осуществления, выполнения работ и оказания услуг и установление таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых результатов, что является важной предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров.

**План** - это документ как внутренней, так и внешней направленности, который составляется с целью эффективного управления предприятием и представляет собой четко структурированную систему данных о намерениях и перспективах деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

**Сущность планирования** состоит в следующем:

- в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период;
- в определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации;
- в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

**Этапы планирования:**

1. Организационно-подготовительный этап.
2. Этап разработки проекта плана.
3. Этап согласования и утверждения плана.

На первом этапе создаются организационно-методические предпосылки для успешной плановой деятельности и решаются следующие вопросы.

1. Определение ответственных разработчиков проекта плана (обычно эта задача поручается наиболее квалифицированным сотрудникам или группе сотрудников).

2. Определение сроков разработки и утверждения плана.

3. Организация методического обеспечения (проводится совещание всех участников процесса планирования, разъясняются цели и задачи планирования, его методика и другие вопросы).

4. Информационное обеспечение, суть которого состоит в том, чтобы предоставить участникам плановой деятельности необходимую для планирования информацию.

На втором этапе (этап разработки проекта плана) решаются следующие вопросы.

1. Редактирование целей и задач социально-культурной деятельности.

2. Выбор формы и структуры плана работы. Следует отметить, что стандартных требований по этому вопросу не существует, однако здравый смысл и

опыт работы показывают, что структура плана (его разделы) должна соответствовать системе задач организации.

3. Определение форм и методов деятельности. Эта задача решается с учетом возможностей организации и наличия материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов.

4. Определение сроков (времени) проведения мероприятий и их исполнителей. В решении данного вопроса целесообразно использовать календарную форму рабочего документа. Намеченные мероприятия сначала расписываются в календарном виде, по дням (и даже числам). Это позволяет избежать накладок и несогласованности по времени и исполнителям.

5. Оформление проекта плана в соответствии с требованиями к документам, изложенными в государственных стандартах.

На третьем этапе решается задача согласования и утверждения плана. План необходимо согласовывать со всеми заинтересованными лицами.

#### **Методы планирования.**

**Нормативный метод** основан на использовании норм и нормативов живого и овеществленного труда.

**Сетевой метод** применяется при планировании, подготовке производства новой продукции.

**Графический метод** может иметь различные формы: сетевой, линейный (который составляется в осях координат, где  $x$  – время работы,  $y$  – вид работы) и т.д.

**Программно-целевой метод** разрабатывается при разработке сложных проектов, где участвует много исполнителей.

**Экономико-математические модели** применяются в планировании в различных модификациях: составляется модель из ряда показателей и коэффициентов и др.

#### **Принципы планирования.**

**Принцип необходимости планирования** предусматривает обязательность применения планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Его соблюдение соответствует требованиям рационального использования ограниченных ресурсов во всех организациях.

**Принцип непрерывности** заключается в том, что в каждой организации процессы планирования должны осуществляться постоянно и разрабатываемые планы должны непрерывно приходить на смену друг другу.

**Принцип единства** предполагает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития организации (планы отдельных структурных подразделений должны быть увязаны между собой и с единым планом социально-экономического развития).

**Принцип гибкости** предполагает возможность корректировки уже разработанных плановых показателей.

**Принцип точности** определяется влиянием различных внутренних и внешних факторов, поэтому планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют это сделать условия функционирования субъекта хозяйствования.

**Принцип оптимальности** основывается на необходимости выбора лучшего варианта из нескольких возможных на всех этапах планирования.

**Принцип участия** предполагает активное воздействие персонала на процесс планирования.

**Принцип эффективности** требует разработки такого варианта плана, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

**Виды планирования:**

**1. Техничко-экономическое планирование** предусматривает разработку системы показателей развития техники и экономики организации. В ходе данного планирования обосновываются оптимальные объемы производства, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели функционирования.

**2. Оперативно-производственное планирование** предполагает последующую детализацию технико-экономических планов организации. Оно предусматривает установление текущих производственных заданий различным структурным подразделениям и корректировку плановых заданий в процессе производства.

**3. Тактическое планирование** предполагает обоснование задач и средств, необходимых для достижения стратегических целей (например, завоевание лидирующего положения на рынке и т.д.). Тактическое планирование может охватывать краткосрочный и среднесрочный периоды.

**4. Стратегическое планирование** ориентировано на разработку общей стратегии организации и установление его основных целей, управление стратегически важными факторами деятельности, определение маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров, выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений и т.д. Продолжительность планового периода, который охватывает стратегическое планирование, составляет, как правило, 10-15 лет.

**5. Нормативное планирование** предусматривает обоснованный выбор средств, задач и целей организации и не имеет установленных временных границ.

**6. Рыночное планирование** основывается на взаимодействии спроса, предложения и цен на производимые товары и услуги.

**7. Индикативное планирование** представляет собой государственное регулирование цен и тарифов, действующих видов и ставок налогов, минимального уровня заработной платы.

**8. Централизованное планирование** предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненного организации планов показателей натуральных объемов производства продукции, номенклатуры и сроков поставки.

**9. Краткосрочное планирование** осуществляется на период от 1 до 3 лет. Его особенность состоит в том, что показатели ближайшего года корректируются ежеквартально, а второго и третьего года - каждые полгода или ежегодно. Краткосрочное планирование является основой текущего, в котором показатели устанавливаются на год с разбивкой по кварталам. В рамках данного планирования разрабатывается программа движения продукта и всех факторов производства с указанием конкретных дат и служб, отвечающих за тот или иной вид деятельности.

10. **Среднесрочное планирование** охватывает промежуток от 3 до 5 лет и конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом.

11. **Долгосрочное планирование** (5-10 лет) создает основы для экономического обоснования развития субъекта хозяйствования на определенный период, и его результатом являются планы предприятия по различным видам его деятельности (производство, реализация, затраты, финансы и т.п.).

## 6.2 Бизнес-планирование. Типы бизнес-планов. Структура и содержание бизнес-плана

**Бизнес-планирование** – это комплекс мер, направленных на исследование прошлого, текущего и будущего состояния предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

**Суть бизнес-планирования** - определение целей, задач, перспектив развития, анализа способов реализации новых проектов, оценки потенциальной прибыли и рисков предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

При планировании деятельности предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности могут ставить перед собой несколько целей оформления бизнес-плана:

1. Для себя. В этом случае основная цель предприятия – самоконтроль. К примеру, перерабатывающий комбинат решил попробовать свои силы в смежной сфере деятельности. Чтобы убедиться в перспективах проекта и исключить вероятные риски, проводится подробное бизнес-планирование.

2. Для получения займа. Еще недавно для оформления кредита нужно было принести всего лишь технико-экономическое обоснование, состоящее из двух страниц. Кредитор получал технико-экономическое обоснование, и это могло стать основанием для предоставления определенной суммы. Но это был не единственный критерий оценки. Банк рассматривал личные связи заемщика, его состояние, рекомендации и так далее. В последние годы все чаще для выдачи кредита нужен полноценный бизнес-план.

3. Для привлечения денег инвесторов. В качестве «спонсоров» могут выступать частные инвесторы и компании (к примеру, инвестиционный фонд). Инвестор видит всю необходимую информацию – уровень продаж, данные о предприятии, уровень производства, финансовые перспективы и т. д.

4. Для совместного бизнеса предприятия с партнером из другой страны. Инвесторы из-за рубежа все активнее выводят капитал из России. Те же, что возвращаются, стараются быть крайне осторожными и всесторонне оценивать потенциального партнера. Наличие качественного бизнес-плана со всеми необходимыми цифрами дает уверенность потенциальному партнеру и повышает шансы дальнейшего сотрудничества.

5. Для заключения крупного договора. Если в будущей сделке речь идет о крупной сумме и существенных преобразованиях в работе предприятия, то бизнес-планирование – обязательная ступень при оформлении сделки.

6. Для привлечения лучших сотрудников. В последние годы найти квалифицированного и опытного работника становится все сложнее. Лучших кадров, как правило, переманивают конкуренты. Даже высокий оклад не всегда помогает заманить нужного человека в свой коллектив. Наличие бизнес-плана на руках

может решить проблему. После изучения целей предприятия, ее перспектив роста, потенциальной прибыли и собственной роли в развитии, специалист может и изменить свое решение.

7. При слиянии с другим предприятием. Часто бизнес-планирование является одним из ключевых этапов при слиянии двух различных структур. В этом случае можно увидеть перспективы подобных решений, оценить риски, рассчитать возможные убытки и прибыль.

8. Для оптимизации и реорганизации. По мере роста малые предприятия меняют концепцию развития и расширяют сферу своей деятельности. Составление бизнес-плана в сотрудничестве с партнерами позволит выделить правильную концепцию, четко определиться с целями будущих изменений, поставить задачи и своевременно реализовать замыслы.

В основном, бизнес-планирование находит отображение в специальном документе – бизнес-плане.

**Бизнес-план** – расширенный план, в котором расписаны основные этапы развития предприятия на рынке, размеры необходимых инвестиций, сроки реализации проектов, кадровые решения, потенциальные риски, сроки окупаемости проекта, потенциальные доходы и т. д. (Рис. 2).



Рисунок 2  
Схема разработки бизнес-плана

## **Основные этапы бизнес-планирования на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.**

1.Подготовительный. На данном этапе производится подготовка к оформлению документов, собирается необходимая информация (общая, финансовая, техническая, организационная).

2.Определение целей (внешних и внутренних). При бизнес -планировании важно понимать, какие преследуются цели, какие проблемы решаются путем оформления документа. При этом план должен содержать качественное и хорошо продуманное предложение, как для инвесторов, так и для рынка выпускаемой продукции.

3.Выявление необходимых инвесторов, к которым можно отнести:

- финансовые институты (государственного или негосударственного характера);

- кредитные организации (банки и прочие);

- инвестиционные институты международного уровня – ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития), МФК ВБ (Международную финансовую корпорацию Всемирного банка), Всемирный банк, МБРР (Международный банк реконструкции и развития) и др.;

- финансовые структуры международного уровня, которые берут на себя задачу финансирования;

- покупатели акций или будущие партнеры компании (бизнесмены или компании, которые работают в регионе). При этом стоит помнить, что предприятие имеет внутренние источники – доход, амортизационный фонд, накопления персонала и так далее.

4.Принятие решения по поводу будущей структуры бизнес-плана, который может состоять из следующих разделов – введения, описания предприятия и ее продукции, анализа и оценки рынка сбыта, анализа конкуренции в выбранной сфере деятельности, плана маркетинга и производства. Кроме этого, в плане рассматриваются вопросы организационного и финансового планирования, проводится оценка риска и расчеты.

5.Собирается информация, которая необходима для написания каждого из разделов плана. На данном этапе к работе подключаются все специалисты компании, эксперты, консультанты.

6.Проводится непосредственно разработка бизнес-плана. При этом написание и расчеты проходят при контроле руководителя предприятия или ответственного лица, назначенного для этих целей.

7.Экспертиза бизнес-плана и его передача кредиторам (инвесторам) для рассмотрения и принятия решений.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления.

### **Структура бизнес-плана.**

1. Резюме (обзорный раздел).

2. Описание предприятия и отрасли.

3. Описание продукции (услуг).

4. Анализ рынка.

5. Персонал и управление.

6. Производственный план.

7. План маркетинга.
8. Риски и страхование.
9. Финансовый план.

Разделы и их содержание зависят от условий, в которых функционирует предприятие, поэтому в каждом конкретном случае могут дополняться или уточняться, поскольку структура бизнес-плана, полнота и количество представленного материала непосредственно зависит от того, на решение каких задач он направлен. Так, например, имеются существенные различия между бизнес-планом вновь создаваемого и уже действующего предприятия, крупного промышленного предприятия или малого предприятия, т. е. в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса.

### **6.3 Сущность, принципы, методы, особенности, функции управления**

**Управление на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности** – это целенаправленное воздействие управляющей системы, органов управления на объект управления конкретных людей и отдельных работников с целью организации и координации их деятельности в процессе производства для эффективного решения стоящих перед ними задач.

Процесс управления состоит из следующих элементов:

- определение цели, стоящей перед коллективом;
- регулирование деятельности в связи с изменениями, возникшими в процессе работы;
- стимулирование труда, направленного на повышение заинтересованности работы;
- контроль, анализ, оценка их работы;
- разработка последующих мероприятий для устранения отрицательных отклонений.

Сущность управления заключается в воздействии на систему либо объект, на процесс труда с целью перевода в новое состояние или поддержания в заданном, установившемся режиме.

**Принципы управления** - это устойчивые связи и зависимости, регулирующие действия людей, направленные на осуществление целей экономической системы.

**Принцип разделения труда** заключается в специализации работ, необходимой для эффективного использования рабочей силы. Использование этого принципа позволяет сократить число целей, на которые направляются внимание и усилия работающего и, следовательно, повысить отдачу.

**Принцип единоначалия**, т.е. каждый работник получает распоряжения и команды, а также и отчитывается только перед одним, непосредственным начальником.

**Принцип централизации** требует наличия в организации единого управленческого центра. Это позволяет поддерживать в организации естественный порядок. Принцип централизации вытекает из необходимости централизованного управления крупным производством.

**Децентрализация** предполагает, что полномочия и власть распределяются пропорционально ответственности. При этом достаточно точно определяются функции отдельных подразделений аппарата управления и каждого работника.

**Принцип полномочия и ответственности** предполагает четкое определение и делегирование полномочий каждому работающему. Вместе с тем, каждый работник должен нести ответственность за выполнение работы в пределах его полномочий и компетенции.

Важным является **принцип дисциплины**, согласно которого рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия. К нарушителям дисциплины применяются различные, но справедливые санкции.

**Принцип справедливости.** Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи. Принцип скалярная цепь заключается в неразрывной цепи команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии управления – «цепь начальников». Действия всей системы управления, всей цепи начальников должны быть направлены на решение общей цели организации. Это требует выполнения принципа единства действий, т.е. все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.

**Принцип подчиненности личных интересов** интересам организации. То есть, интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов. При этом необходимо помнить, что действиями людей всегда движут материальные и духовные потребности, причем приоритет имеют экономические интересы. При управлении надо стремиться учитывать личные интересы и направлять действия работников на достижение интересов организации. Работники должны получать справедливое вознаграждение за свой труд. Отсюда необходимость использования принципа вознаграждения персонала. Таким образом в процессе управления достигается гармония интересов персонала и организации и обеспечивается единство усилий.

**Принцип стабильности персонала** - установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, т.к. высокая текучесть снижает эффективность.

**Принцип порядка** - необходимость рабочего места для каждого работника и требования того, чтобы каждый работник был на своем рабочем месте.

**Принцип: этика бизнеса и видение организации**, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть. Внезапные изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках, являющиеся реальностью современной экономики, требуют новых приемов менеджмента, более приспособленных к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых.

Большое значение имеет качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование. Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.д. - важный принцип управления в условиях рыночной экономики.

**Методы управления** - это способы осуществления управляющего воздействия и реализации целей управления.

По характеру действия различают экономические, организационно-административные, социально-психологические и количественные.

**Экономические методы управления** основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д.

**Организационно-административные методы управления** базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Такие методы делятся на три группы:

**1. Организационно-стабилизирующие** – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

**2. Организационно-распорядительные** – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

**3. Организационно-дисциплинарные** – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

**Социально-психологические методы управления** составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

**1. Социальные** - социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, этикета делового общения, и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.

**2. Психологические** – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.

**Количественные методы управления** являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-экономической, учетной сфере.

Процессы управления определяются управленческими ситуациями, из-за которых они организовываются, и все процессы обладают особенностями. Наиболее значимыми являются такие особенности.

**1. Непрерывность.** Управление организацией представляет собой взаимосвязанную цепь отдельных локальных процессов. Их объединяет общая цель, достижение которой они обеспечивают. Процессы возникают и осуществляются непрерывно, обуславливая постоянство управленческой деятельности.

**2. Неравномерность.** Процессы управления, как по выполняемым элементам, так и по управленческим процедурам, протекают неравномерно во времени. Так, постановка целей, анализ ситуации и определение вариантов протекает медленно, переходя в стадию решения, процесс резко ускоряется, принимая активную форму организационной деятельности.

**3. Цикличность.** Все процессы управления без исключения протекают в виде выполнения взаимосвязанных элементов и управленческих процедур. Такая последовательность образует управленческий цикл. Нарушение подобной цикличности снижает эффективность результата процесса управления. Нарушение цикличности приводит к тому, что целый ряд задач аналитического характера руководством не решается, чем нарушается их взаимосвязанность, т. е. разрыв между контуром планирования и контуром регулирования. Для повышения качества управления необходимо учитывать цикличность протекания процесса и не нарушать ее.

**4. Последовательность.** В процессе управления соблюдается определенная последовательность в операциях над элементами. Последовательность еще раз подчеркивает необходимость соблюдения цикличности процесса управления. Очевидно, что нельзя определить цель на этапе выбора варианта действия или организовать выполнение решения, не сформулировав цель, для достижения которой, собственно, организовывается и протекает данный процесс управления.

**5. Изменчивость.** Характер процесса управления постоянно меняется вследствие воздействия общего принципа управления - динамического равновесия системы.

**Функции управления** - это особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции управления должны обеспечить в организации руководство, управление и обслуживание хозяйственной деятельности. Каждая функция характеризуется назначением, повторяемостью, однородностью содержания, спецификой необходимого для ее выполнения персонала. Функции управления носят объективный характер, что определяется необходимостью самого процесса управления в условиях совместного труда людей.

**Общие функции управления** проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности.

Среди общих функций менеджмента главной считается **титрование**. Реализуя ее менеджер:

- формулирует цели и задачи на предстоящий период;
- разрабатывает стратегию действий (стратегическое планирование);
- составляет необходимые планы и программы для их реализации (текущее планирование).

Практическое воплощение планов и программ берет на себя **организационная функция**. Она реализуется через создание самой организации, формирование ее структуры, распределения работы среди подразделений, сотрудников и координация их деятельности.

**Мотивационная функция** заключается в определении потребностей людей, выборе наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения с тем, чтобы обеспечить максимальную заинтересованность работников в процессе достижения целей, стоящих перед организацией.

**Контроль** призван заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, и тем самым создавать основу для совершенствования работы.

Основными функциями управления организацией являются:

- организация;
- нормирование;
- планирование;
- координация;
- мотивация;
- контроль;
- регулирование.

Организация как функция управления находит свои проявления через организационные структуры, организационные процессы (функционирования, развития), организационные законы, организационную культуру.

**Организация управления** - это совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управлением объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве.

В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения целей.

**Функция нормирования** - процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количество и качество оценки развитых элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта четкими и строгими нормами, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность.

**Функция планирования** деятельности организации занимает центральное место среди всех функций, так как призвана строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ней целей, задач. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

**Функция координации** деятельности организации осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, отдельных работников, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб.

**Функция мотивации** оказывает влияние на коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

**Функция контроля** проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, учета, анализа результатов производствен-

ной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей, подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета, выявления отклонений от установленных показателей работы и анализа причин отклонений.

Таблица 2 Содержание специальных функций управления на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности

Название специальной функции	Содержание функции
Управление производством	Определение объема производства продукции
	Расстановка работников
	Организация поступления, сырья, полуфабрикатов
	Организация своевременного ремонта оборудования
	Оперативное устранение сбоев и неполадок в техническом процессе
Управление материально-техническим снабжением	Контроль качества
	Заключение хозяйственных договоров
Управление инновациями	Организация закупки, доставки и хранения сырья, комплектующих изделий
	Организация научных исследований, прикладных разработок
	Управление созданием опытных образцов
Управление маркетингом и сбытом готовой продукции	Организация внедрения инноваций в производство
	Изучение рынков
	Формирование каналов сбыта
	Выработка ценовой политики
	Реклама готовой продукции
Управление Кадрами	Организация отправки готовой продукции покупателям
	Подбор, обучение, повышение квалификации кадров
	Мотивация труда персонала
	Создание благоприятного морально-психологического климата
	Улучшение условий труда и быта работников
Управление Финансами	Поддержание контактов с профсоюзной организацией
	Составление бюджета и финансового плана организации
	Формирование и распределение ее финансовых ресурсов, портфеля инвестиций
Управление учетом и анализом хозяйственной деятельности	Оценка текущего и перспективного состояния финансовых ресурсов и принятие необходимых мер по их укреплению
	Сбор, обработка и анализ данных о работе организации
	Сравнение собранных данных с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем и вскрытия резервов

**Функция регулирования** деятельности организации непосредственно сочетается с функциями контроля и координации. В результате воздействия внешней и внутренней среды на производственный процесс происходит отклонение от заданных параметров производственного процесса, выявленных в ходе контроля и оперативного учета, что в конечном счете требует регулирования процесса производства.

Особое место в системе управления занимают **специальные функции**, т.е. функции по управлению теми или иными объектами (подразделениями организации).

В организации можно выделить следующие объекты управления:

- производство;
- материально-техническое снабжение;
- инновации;
- маркетинг и сбыт готовой продукции;
- кадры;
- финансы;
- учет и анализ хозяйственных процессов и т.д.

Управление этими объектами и составляет содержание специальных функций управления (табл. 2).

## 6.4 Принятие и реализация управленческих решений

Управленческое решение как процесс, состоит из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На **стадии подготовки** управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На **стадии принятия решения** осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На **стадии реализации решения** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

### **Механизм принятия управленческих решений:**

- 1.Общее руководство принятия решений.
- 2.Правила принятия решений.
- 3.Планы в принятии решений.
- 4.Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
- 5.Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
- 6.Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Предприятие может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

**Общее руководство принятием решений** предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя.

**Правила принятия решений** или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими предприятиями. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение вида выпускаемой продукции, заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др.

Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава предприятия. Эти правила устанавливают владельцев предприятия, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

**Планы** являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов.

**Принятие двусторонних решений** руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

**Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения**, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством предприятия.

Процесс реализации управленческого решения предусматривает выполнение всех функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование выполнения управленческого решения рассматривается как способ, с помощью которого лицо, принимающее его, обеспечивает единое направление усилий работников предприятия на достижение заложенного в решении результата и определении мероприятий по его достижению по объектам, задачам и времени.

По форме план может быть представлен в виде:

- таблиц с указанием номера (кода) мероприятия, содержания, сроков выполнения, исполнителя, ответственного за контроль реализации решения;
- сетевого графика, позволяющего наглядно представить и проанализировать взаимодействия между исполнителями, организовывать контроль процесса реализации решения. График имеет временную (календарную) ось, а также необходимые зоны работ по видам работ и исполнителям;
- коротких, лаконичных письменных или устных предписаний (указаний) конкретному работнику с указанием цели, содержания и срока выполнения работы.

План реализации управленческого решения, как правило, является приложением к приказу или распоряжению (указанию), в котором объявляется это решение.

Для эффективного исполнения решений осуществляется организация такого исполнения, которая заключается в создании необходимых общих условий для исполнителей и обеспечить для них:

- достаточную информацию;
- полномочия на использование ресурсов (административных, трудовых, материальных и др.);
- ответственность в соответствии с характером проблемы и наделенными полномочиями;
- допустимость конкретных мероприятий по критериям норм, правил, морали, сложившейся организационной культуры предприятия, а также права, законов государства.

Эффективность реализации решения достигается мотивацией исполнителя на основе создания условий для согласования его социальных и экономических интересов с целевыми установками решения. Если исполнитель уверен, что качественное выполнение решений, в границах его полномочий, реализует какую-то, соизмеримую часть его интересов (доход, репутация, статус, улучшение условий труда и др.), то его действия будут направлены на достижение четкости, соблюдения сроков и снижение издержек в реализации конкретного решения.

Организация контроля за процессом реализации решения является обязательной функцией в процессе принятия и реализации управленческого решения. Причиной контроля является не только (и не столько) безответственность исполнителей, а возможность и необходимость выявления и решения возникающих в процессе реализации проблем, которые требуют своих новых решений. Главная цель этой функции заключается в организации обратной связи при принятии решения, способствующей его реализации, и необходимого развития для достижения цели предприятия.

В процессе контроля выбираются контролируемые показатели, определяются отклонения от этих показателей и устраняются несоответствия. Контроль

позволяет выявить причины отклонений и дает возможность принять соответствующие дополнительные решения относительно реализации решения, а также закрепить опыт на будущее. Результаты контроля по завершении реализации решения являются основой для:

- стимулирования работы исполнителей;
- повышения мотивации на выполнение решений;
- организации направленной учебы исполнителей;
- оценки потенциальных возможностей, выявления ресурсов и упущенных возможностей, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценки действующей системы принятия решения и разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Завершающим этапом реализации решения является подведение итогов его выполнения и направлено на совершенствование системы принятия решений на предприятии в целом.

### **Контрольные вопросы:**

1. Поясните термины «план» и «планирование» на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
2. В чем заключается сущность планирования?
3. Перечислите этапы планирования.
4. Какие методы планирования Вам известны?
5. Дайте характеристику видам планирования.
6. Поясните сущность бизнес-планирования.
7. Перечислите основные этапы бизнес-планирования.
8. Поясните структуру бизнес-плана.
9. В чем заключаются принципы и методы управления на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности?
10. Охарактеризуйте общие и специальные функции управления.
11. Какими управленческими ситуациями определяются процессы управления?
12. Назовите основные функции управления организацией.
13. Охарактеризуйте стадии подготовки и реализации управленческих решений.
13. Каков механизм принятия управленческих решений?
14. Что предполагает общее руководство принятием решений?
15. Что включают в себя оперативные и стратегические правила принятия управленческих решений?
16. Как осуществляется принятие двусторонних решений?
17. Каким образом создаются и принимают управленческие решения целевые группы?
18. По форме в каком виде может быть представлен план?
19. Каковы условия эффективного исполнения решений?
20. В чем заключается причина контроля за процессом реализации решения?

## 7 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

### 7.1 Понятие себестоимости и ее классификация. Калькуляция себестоимости

В процессе хозяйственной деятельности предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности осуществляют материальные и денежные затраты: на основную деятельность, на инвестиционную и на социальные нужды. Наибольший удельный вес в общем объеме затрат предприятия занимают производственные затраты.

**Производственные затраты** – это потребленные в процессе производства средства производства, которые воплощают в себе прошлый труд (сырье, полуфабрикаты, материалы, амортизацию основных фондов), оплату труда с соответствующими начислениями на нее и операционные затраты, связаны с управлением предприятия и продажей продукции.

В связи с многообразием затрат производства их принято группировать по различным признакам в качественно однородные совокупности:

**1. По экономическим элементам** основывается на признаке экономического содержания того или иного расхода. Чтобы выяснить, под влиянием каких факторов сформировался данный уровень себестоимости, в какой мере и в каком направлении эти факторы влияли на общую себестоимость, необходимо разделить различные расходы на группы, или элементы затрат.

**2. По статьям калькуляции** затраты группируются в зависимости от места и цели (назначения) их возникновения. Эта классификация обеспечивает выделение затрат, которые связаны с производством конкретных видов продукции и которые прямо или косвенно включаются в себестоимость продукции. Она специфична для каждой отрасли, и потому состав расходов определяется соответствующими отраслевыми методиками и инструкциями.

**3. По характеру связи с технологическим процессом (с объемом производства)** различают основные и накладные расходы.

**Основные расходы** непосредственно связаны с процессом производства. Они, как правило, являются условно переменными: их общая величина связана с объемом продукции и примерно пропорциональна ему (расход сырья на производство продукции, оплата труда производственных рабочих в соответствии с объемом изготовленной продукции, топлива и энергии и пр.).

**Накладные расходы** связаны с процессами организации, управления и обслуживания производства. С объемом производства они связаны слабо, изменяются не пропорционально ему и называются условно-постоянными. К ним относятся затраты, абсолютная величина которых лимитируется по цеху или предприятию в целом и не находится в прямой зависимости от объема выполнения производственной программы (расходы на освещение и отопление помещений, з/п управленческого персонала). Однако они могут изменяться в результате какого-либо управленческого решения (увеличить или уменьшить охрану).

При увеличении объемов производства условно-постоянные расходы на единицу продукции будут снижаться, что даже при неизменном уровне условно-переменных расходов будет одним из факторов снижения полной себестоимости продукции.

**4. По способу отнесения на себестоимость продукции.** Не все виды издержек могут быть прямо отнесены на конкретные виды продукции, многие из них должны быть сначала определены в целом и только потом распределены между различными изделиями. Поэтому различают прямые и косвенные затраты.

**Прямые затраты** – это те затраты, которые находятся в прямой зависимости от объема выпуска продукции. К ним относятся: сырье и материалы, топливо на технологические цели, заработная плата выплаченная за фактически выполненную работу, стоимость электроэнергии, необходимой для работы машин.

**Косвенные затраты** носят более общий характер, и их уровень не всегда находится в прямой зависимости от объема производства или затрат рабочего времени, они связаны с производством нескольких видов изделий и распределяются между ними с помощью специальных (косвенных) методов, например пропорционально оплате труда производственных рабочих. К ним относятся: канцтовары, запчасти, заработная плата подсобных рабочих, руководства, аренда, транспортные расходы, расходы по ремонту и содержанию машин, коммерческие расходы.

На предприятиях, для учета и возврата всех затрат рассчитывают себестоимость продукции.

**Себестоимость** – совокупность затрат на подготовку, освоение и производство продукции, проведение работ по изучению рынка сбыта и затрат, связанных с продажей продукции.

Себестоимость готовой продукции изменяется в зависимости от объема затрат при ее изготовлении. Существуют следующие виды себестоимости:

**Цеховая** – представлена затратами всех цехов и других производственных структур, которые непосредственно участвовали в процессе изготовления определенной продукции;

**Производственная себестоимость** – определяется путем прибавления к цеховой себестоимости общезаводских и целевых расходов;

**Полная себестоимость** – включает затраты организации не только на выпуск продукции и организацию производственного процесса, но и на ее продажу, т. е. поставку на рынок конечных товаров, и представляет собой совокупность производственных и коммерческих расходов.

**Калькуляция** - это расчет издержек производства в денежном выражении, а также издержек сбыта на предприятии по каждой единице конкретного продукта, либо партии продукции. В калькуляции все элементы включаются согласно их назначению.

Калькуляция определяется как расчет размера затрат на производство единицы продукции. Также это процесс анализа и экономической группировки затрат и исчисление себестоимости продуктов производства и других объектов учета.

В бухгалтерском учете выделяют несколько статей (или групп) расходов, по которым калькулируется себестоимость.

1. Сырье и основные материалы – это оборотные производственные фонды, которые непосредственно идут на изготовление товаров и одновременно переносят свою стоимость на продукт производства. Материальные ресурсы потребляются в рамках одного производственного цикла, и от их качества зависит качество результатов трудовой деятельности.

2. Вспомогательные материалы – средства труда, которые способствуют протеканию процесса производства. Например, смазочные масла обеспечивают бесперебойную работу оборудования.

3. Нефтепродукты, которые расходуются на технологические цели. Затраты на данные виды ресурсов также должны учитываться в конечной стоимости готовой продукции, поставленной на рынок для реализации.

4. Основная заработная плата рабочих на производстве (представляет собой оклад).

Дополнительная заработная плата – премии и надбавки к окладу за досрочное завершение работ или высокие качественные показатели их результатов.

6. Отчисления на социальное и медицинское страхование.

7. Расходы на поддержание работы оборудования, продлевающие срок его эксплуатации. Например, регулярные амортизационные отчисления, которые позволяют вернуть стоимость основных производственных фондов и как можно быстрее осуществить замену физически или морально изношенных машин.

8. Цеховые и общезаводские расходы.

9. Возможные потери от брака в производстве.

10. Коммерческие расходы, включающие в себя расходы на доставку заказанных факторов производства, маркетинг и издержки, связанные с выплатами по кредитам, которые взяла организация на расширение производства или его качественное развитие.

В зависимости от специфики производства калькулирование себестоимости может быть произведено определенными методами.

1. Показный метод характеризуется тем, что учет затрат производится по отдельным заказам. Это главным образом характерно для мелкосерийного или индивидуального производства отраслей приборостроения, машиностроения.

2. Пофазный метод позволяет калькулировать себестоимость в конце каждого отдельного этапа или фазы производственного процесса. Данный метод применяется на предприятиях отраслей массового производства в химической, пищевой промышленности).

3. Посредством нормативного метода затраты рассчитываются по существующим на предприятии нормам расхода, которые показывают максимально возможную цену приобретенных и задействованных в производстве материальных ресурсов.

4. Сортной метод – себестоимость рассчитывается по каждому отдельному виду, типу и сорту продукции. Данный метод применяется в тех отраслях, где номенклатура и ассортимент изготавливаемого продукта составляют большую величину. Например, это характерно для пищевой, промышленности.

## 7.2 Экономические показатели деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности

**Экономический показатель** - характеризует состояние экономики, ее объектов, протекающих в ней процессов в прошлом, настоящем и в будущем. Экономические показатели представляют один из самых распространенных и эффективных инструментариев описания экономики, используемых в экономической науке и в управлении экономическими процессами.

Экономические показатели подразделяются на два вида - **натуральные** и **стоимостные** (денежные) в зависимости от того, какие измерители используются при исчислении этих показателей.

**Стоимостные показатели** являются наиболее распространенным видом экономических показателей. Они дают возможность обобщать разнородные хозяйственные явления. Например, если предприятие использует различные виды сырья и материалов, то дать информацию об обобщенных суммах поступления, расходования, и остатка этих предметов труда могут только стоимостные показатели.

**Натуральные показатели** являются первичными, а стоимостные - вторичными, так как последние исчисляются на основе первых. Существуют экономические явления, которые могут быть выражены только в стоимостных показателях. Например, себестоимость продукции, издержки обращения, прибыль (убыток) и некоторые другие показатели могут быть только стоимостными.

Основными экономическими показателями деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности являются следующие:

1. Эффективность использования сырья:

$$\text{Эс} = \frac{\text{ВП}}{\text{Опс}} \quad \text{или} \quad \text{Эс} = \frac{\text{ВП}}{\text{Зс}},$$

где ВП – стоимость валовой продукции, тыс. руб., Опс – объем переработанного сырья, т, Зс – затраты на покупку сырья, т. руб.

2. Материалоемкость продукции:

$$\text{Ме} = \frac{\text{МЗ}}{\text{ВП}},$$

где МЗ – стоимость материальных затрат, тыс. руб., ВП – объем производства продукции, т.

3. Экономия затрат на покупку сырья при внедрении новой технологии:

$$\text{Эзс} = \frac{\text{Зст} - \text{Зн}}{\text{Стп ст} - \text{Стп нт}},$$

где Зст, Зн – затраты на покупку сырья при старой и новой технологии, тыс. руб., Стп ст, Стп нт – стоимость товарной продукции при старой и новой технологиях, тыс. руб.

4.Производительность труда:

$$Пт = \frac{Отп}{Кппп},$$

где Отп - объем товарной продукции, тыс. руб., Кппп - количество промышленно-производственного персонала, чел.

5.Фондорентабельность производства =  $\frac{Пр}{Сопф} \times 100,$

где Пр – прибыль, тыс. руб., Сопф – стоимость активной части основных производственных фондов, тыс. руб.

6.Коэффициент качества продукции = годовой объем продукции высших сортов (т) / общий объем произведенной продукции (т).

7.Количество тары = количество готовой продукции, производимой в смену (кг)/ вместимость тары (кг).

8.Объем закупок материала:

$$Оз = П - Ос - З,$$

где П – потребности предприятия в материале на определенный период времени, т, Ос – неизрасходованный остаток данного материала на складе, т, З – заказанная поставщику ранее, но не поступившая партия материала, т

9.Потребность вспомогательных материалов:

$$Пвм = Нр \times Пр,$$

где Нр – норма расхода , гр., кг, Пр – производительность цеха, т.

10.Лимит отпуска материалов:

$$Л = Пц + З - Оф,$$

где Пц – потребность цеха в материале, З – запас материала, находящийся постоянно в цехе, Оф – фактический остаток неизрасходованного материала на начало того периода, на который установлен лимит.

11.Запас материала =  $С \times Т,$

где С – среднесуточное потребление материала в цехе, Т- интервал времени между отдельными поставками материала в цех.

12.Уровень рентабельности производства, %:

$$Ур = \frac{Пр}{Пс} \times 100,$$

где Пр - прибыль, тыс. руб., Пс - полная себестоимость, тыс. руб.

### **7.3 Критерии оценки результативности развития экономики предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности**

Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности обладают многими специфическими особенностями, связанными с оценкой уровня эффективности их развития, и ее воздействия на ВВП (Внутренний валовый продукт). Поэтому, особое внимание должно быть уделено тому, как продукция данных предприятий воздействует на экономический и социальный рост в стране. Это

накладывает свой отпечаток на деятельность предприятий, т. к. вынуждает их тратить значительно большие средства, на маркетинг, модернизацию техники и совершенствование технологии, на повышение качества продукции, и т. д. В соответствии с международными стандартами комплексная оценка эффективности деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности должна предусматривать оценку вклада соответствующего института в устойчивое развитие экономики страны с целью обеспечения экологической безопасности и решения социальных проблем.

Эффективность деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности должна оцениваться совокупностью качественных и количественных показателей:

Действенность – степень достижения предприятием поставленных целей (нужность продукции, его количество, своевременность).

Экономичность – соотношение затрат и результатов.

Минимизация затрат =  $\frac{\text{Пз}}{\text{Фз}}$ ,

где Пз - плановые затраты, Фз – фактические затраты.

Максимизация результата =  $\frac{\text{Фр}}{\text{Пр}}$ ,

где Фр – фактически, реально достигнутый результат, Пр – плановый результат.

Прибыльность – рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, рентабельность продукции.

Производительность – соотношение между количеством произведенной продукции и количеством затрат на ее выпуск.

Качество трудовой жизни.

Внедрение новшеств.

Снижение трудоемкости продукции.

Достижение устойчивых темпов экономического роста основного вида деятельности предприятия.

Получение прибыли, достаточной для самофинансирования экономического развития и обеспечения ее устойчивого роста.

#### **7.4 Организационно-экономические факторы роста экономики предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности**

**Экономический рост** – тенденция изменения совокупных показателей развития предприятия.

Общие показатели – рост выручки, прибыли, рентабельности.

Частные – производительность труда, эффективность производства, и т. д.

**Экстенсивный экономический рост** - простое наращивание производства (технический застой, ограниченность ресурсов, затратный характер производства).

**Интенсивный экономический рост** - применение прогрессивной (ресурсосберегающей) техники и технологии, достижений науки, научно-технической и экономической информации, повышение квалификации работников).

Экономический рост возможен на основе использования факторов экстенсивного и интенсивного направления.

**1. Интенсивные факторы:** (лат. *intensus* – усиление, напряжение). Научно-технический прогресс, совершенствование организации труда и производства, повышение квалификации работников, режим экономии, повышение качества продукции.

Интенсивное направление увеличения объема производства подразумевает повышение эффективности и качества использования факторов производства. Прирост продукции обеспечивается за счет роста производительности труда и экономии производственных фондов т.е. за счет интенсивных факторов развития производства.

Различают две формы интенсивного пути развития: **фондоёмкая**, которая означает экономию труда на основе роста его фондовооруженности, и **фондосберегающая**, предполагающая одновременно экономию затрат живого труда и производственных фондов на единицу продукции. Фондоёмкая форма превалирует на этапе, когда ручной труд заменяется машинным. При замене одной системы машины другой на базе научно-технического прогресса преимущественная роль принадлежит второй форме – фондосберегающей.

**Экстенсивные факторы:** (лат. *extensivus* - расширяющийся).

Рост числа работников, увеличение основных фондов, рост объемов потребляемого сырья. Экстенсивный тип развития это тот подход к увеличению объемов производства, когда происходит наращивание производственных мощностей за счет повышения количества оборудования, численности сотрудников, увеличения сырьевой базы и т.д. Поскольку основным фактором экстенсивного пути развития производства является увеличение трудовых ресурсов при прежнем уровне фондовооруженности и производительности труда. Экстенсивный тип экономического роста это самый простой и легкий способ увеличения производства и создания новых рабочих мест. Но, он так же имеет существенные недостатки. Так как основной упор при экстенсивном развитии делается именно на повышение количества, а не качества, то здесь вполне возможен технический застой, т.к. увеличение производства чаще всего не сопровождается технико-экономическим прогрессом. Выпуск продукции повышается в том соотношении, в каком увеличивается потребление основных фондов, материальных ресурсов и численность работников. Но при этом такие факторы как фондоотдача, материалоемкость и производительность труда остаются на неизменном уровне. Если предприятие ориентируется, только на этот путь развития, то в итоге это непременно приведет к тому, что основные фонды истощатся, а НТП уйдет далеко вперед, а это неизбежно приведет к снижению конкурентоспособности производимых товаров на рынке. Так как в нынешних условиях, постоянного развития и динамичности рынка товаров и услуг, простое расширение производства без интеграции технических новшеств и различных инноваций уже не столь эффективно, чтобы оставаться в своем сегменте лидером производства и сбыта какой-либо продукции.

### **Внутренние факторы экономического роста предприятия:**

1. Отраслевая принадлежность.
2. Структура выпускаемой продукции.
3. Величина издержек.
4. Состояние имущества, финансовых ресурсов.
5. Инновационная активность.
6. Техничко-технологический уровень производства
7. Производительность труда.
8. Конкуентоспособность и качество продукции.
9. Качество перерабатываемого сырья.
10. Комплексная переработка сырья.

### **Внешние факторы экономического роста предприятия:**

1. Законодательные акты.
2. Политическая и экономическая стабильность.
3. Научно-технический прогресс и новые технологии.
4. Воздействие конкурентов и потребителей.
5. Финансово-кредитная, налоговая политика в стране.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте классификацию затрат по экономическим элементам и по статьям калькулирования.
2. Как Вы понимаете «основные» и «накладные» расходы?
3. Какие затраты относятся к прямым?
4. Какие затраты относятся к косвенным?
5. Охарактеризуйте виды себестоимости.
6. Поясните термин «калькуляция».
7. Назовите статьи расходов по которым калькулируется себестоимость.
8. Перечислите методы калькулирования себестоимости.
9. Как рассчитывается эффективность использования сырья?
10. Как рассчитывается фондорентабельность?
11. Как рассчитывается коэффициент качества продукции?
12. Как рассчитывается объем закупок материала?
13. Как рассчитывается лимит отпуска материалов?
14. Как рассчитывается уровень рентабельности?
15. Назовите количественные и качественные показатели деятельности предприятия.
16. Дайте пояснение термину «экономический рост».
17. Назовите общие и частные показатели экономического роста.
18. В чем отличие интенсивных факторов экономического роста от экстенсивных?
18. Перечислите внутренние и внешние факторы экономического роста предприятия.

## 8 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

### 8.1 Тестовые задания

**1. Завершающей стадией изучения хозяйственной деятельности перерабатывающего предприятия является:**

1. обобщение результатов анализа;
2. разработка организационно-технических рекомендаций;
3. составление отчета;
4. оценка финансового состояния предприятия.

**2. При внедрении новой технологии переработки сырья, предприятие осуществляет:**

1. инновационный анализ;
2. инвестиционный анализ;
3. факторный анализ.

**3. Укажите внутренние факторы, влияющие на результаты деятельности перерабатывающего предприятия:**

1. спрос на продукцию;
2. сырье и материалы;
3. технология производства;
4. цены на продукцию, уровень доходов населения;
5. технология производства, управление предприятием.

**4. Какие показатели применяются для общей характеристики объема выпускаемой и реализуемой продукции:**

1. относительные;
2. стоимостные;
3. натуральные;
4. условно-натуральные.

**5. Основным условием проведения межзаводских сравнений является:**

1. использование единой методики;
2. однородность выпускаемой продукции;
3. единая отраслевая принадлежность;
4. сопоставимость показателей деятельности.

**6. Резервы, связанные с вовлечением в производство дополнительных ресурсов, называются:**

1. внутрихозяйственными;
2. интенсивными;
3. экстенсивными.

**7. Какие факторы определяют размеры предприятия:**

1. производственное направление и структура предприятия;
2. уровень технической вооруженности;
3. наличие рынка сбыта продукции;
4. уровень технологии и организации производства.

**8. Эффективность совершенствования технологии проявляется:**

1. в снижении материалоемкости;
2. в снижении трудоемкости;
3. в росте уровня механизации производственных процессов;
4. в росте производственных затрат на единицу продукции.

**9. Какие показатели характеризуют эффективность использования материальных ресурсов в перерабатывающих предприятиях:**

1. удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции;
2. расход материальных ресурсов на единицу продукции;
3. выход продукции на 1 руб. потребленных ресурсов.

**10. Период оборачиваемости запасов определяется отношением средних остатков производственных запасов к:**

1. балансовой прибыли;
2. себестоимости продукции;
3. прибыли от продаж;
4. выручке от продаж.

**11. Материалоотдача определяется отношением стоимости произведенной продукции к:**

1. стоимости продукции;
2. объему валовой продукции;
3. сумме материальных затрат.

**12. Затраты по содержанию и эксплуатации оборудования учитываются в составе:**

1. общецеховых затрат;
2. прямых затрат;
3. в накладных расходах.

**13. К основным производственным фондам предприятия относятся:**

1. готовая продукция на складе;
2. сырье и материалы;
3. машины и оборудования.

**14. Какие из показателей необходимы для нормирования оборотных средств, находящихся в запасах:**

1. суточный расход материалов;
2. норма запасов в днях;
3. суточный выпуск готовой продукции;
4. средняя цена продажи единицы продукции.

**15. Составные части производственного процесса, в виде обособленных подразделений, взаимосвязанные между собой, образуют:**

1. общую структуру предприятия;
2. производственную структуру предприятия;
3. коммерческую структуру предприятия;
4. организационную структуру предприятия.

**16. Факторы, влияющие на производственную структуру перерабатывающего предприятия:**

1. соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами;
2. отраслевая принадлежность предприятия, номенклатура выпускаемой продукции;
3. тип производства, уровень его специализации;
4. быстрое изменение производственного профиля в условиях рыночной экономики.

**17. Укажите основные направления технического развития крупных заводов:**

1. замена устаревшего технологического оборудования на оборудование нового поколения;
2. увеличение выхода крупы путем совершенствования технологического процесса;
3. повышение заработной платы работникам.

**18. Система показателей для оценки технического уровня зерноперерабатывающих предприятий включает:**

1. степень физического износа оборудования;
2. уровень автоматизации и механизации предприятия;
3. электровооруженность;
4. энергооснащенность.

**19. Что включается в оборотные средства?**

1. предметы труда, средства труда, производственные запасы;
2. оборотные фонды и фонды обращения;
3. производственный и хозяйственный инвентарь.
4. оборудование, транспортные средства.

**20. Что включается в состав фондов обращения?**

1. производственные запасы, продукция для продажи;
2. продукция для продажи, денежные средства;
3. многолетние насаждения;
4. нефтепродукты.

**21. Какие показатели более полно характеризуют уровень производительности труда?**

1. затраты труда на 1 га посева, на 1 ц продукции, на 1 гол. скота;
2. продукция в расчете на 1 работника, на единицу времени;
3. выработка годовая, дневная, сменная.

**22. Какие показатели производительности труда относятся к косвенным?**

1. объем работ на единицу затрат труда;
2. затраты труда на 1 ц продукции, на одного работника.
3. трудообеспеченность;
4. трудоотдача.

**23. Какие показатели используются для выражения себестоимости?**

1. затраты на 1 руб. валовой продукции;
2. величина затрат на всю продукцию;
3. затраты на единицу продукции;

4. все перечисленные показатели.

**24. Какие расходы предприятия не включаются в себестоимость продукции?**

1. проценты за пользование краткосрочными и долгосрочными ссудами банка;

2. расходы, возмещенные соответствующими государственными предприятиями и учреждениями;

3. расходы, непосредственно не связанные с процессом производства, включающие налоги, страховые платежи, отчисления в некоторые централизованные фонды;

4. прямые и накладные расходы.

**25. Издержки, величина которых не зависит от объема производимой продукции это:**

1. постоянные издержки;

2. переменные издержки;

3. возрастающие издержки.

**26. Разница между стоимостью валовой продукции и всеми затратами на ее производство называется:**

1. валовая прибыль;

2. чистый доход;

3. валовый доход;

4. норма прибыли.

**27. Часть производства, отличающаяся видом и назначением продукции, применяемыми орудиями и предметами труда, технологией и организацией производства, профессиональными навыками людей называется:**

1. цех;

2. бригада;

3. отрасль.

4. коллектив.

**28. Отношение материальных затрат на объем произведенной продукции это:**

1. материалоотдача;

2. материалоемкость;

3. затраты материальных ресурсов;

4. производительность труда.

**29. Финансовый результат предпринимательской деятельности перерабатывающего предприятия это:**

1. доход;

2. прибыль;

3. чистая прибыль;

4. норма прибыли.

**30. Развитие многих, не связанных друг с другом видов производств, расширение ассортимента производимой продукции это:**

1. диверсификация производства;

2. диверсификация отрасли;

3. диверсификация продукции;
4. диверсификация цеха.

**31. Минимальная, но достаточная величина по каждому запасу товароматериальных ценностей на предприятии, обеспечивающая непрерывность процесса производства и продажи продукции это:**

1. норматив оборотных средств;
2. норма оборотных средств.
3. норма сырья и полуфабрикатов;
4. норма времени.

**32. Задание по выпуску и продаже продукции в ассортименте, соответствующего качества, в натуральном и стоимостном выражениях это:**

1. производственное задание;
2. производственная программа;
3. план выпуска и продажи продукции;
4. производственная мощность.

**33. Отношение годового объема продукции высших сортов к общему годовому объему выпущенной продукции это:**

1. степень эффективности структуры продукции;
2. степень эффективность использования сырья;
3. товарность продукции;
4. валовый доход.

**34. Фондорентабельность производства это:**

1. отношение прибыли к сумме среднегодовой стоимости основных и оборотных фондов;
2. отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов;
3. отношение среднегодовой стоимости фондов к прибыли.
4. отношение прибыли к себестоимости.

**35. Предприятия, которые являются составной частью АПК, объединяют сельское хозяйство и предприятия, специализирующиеся на доведении готовой продукции до потребителя, а также создании средств производства для всех предприятий, входящих в комплекс – это предприятия:**

1. пищевой и перерабатывающей промышленности;
2. занимающиеся переработкой с. - х. сырья и продажей готовой продукции;
3. предприятия – заготовители;
4. предприятия в составе АПК.

**36. Предприятия перерабатывающие сырье, предприятия использующие сырье прошедшее первичную переработку – это классификация предприятий по:**

1. степени связи с сельским хозяйством;
2. виду использования и переработки сырья;
3. различным отраслям;
4. размещению предприятий.

**37. Какие факторы влияют на внешнюю среду перерабатывающего предприятия?**

1. подъемы и спады экономики;

2. научно-технический прогресс;
3. характер колебаний спроса на продукцию;
4. форма собственности.

**38. Какие факторы влияют на внутреннюю среду перерабатывающего предприятия?**

1. форма собственности;
2. снабжение с.-х. сырьем;
3. природно-климатические;
4. демографический.

**39. Какой показатель экономически наиболее целесообразен для учета затрат на доставку продукции из сферы производства в сферу потребления или размещения сельского хозяйства?**

1. себестоимость 1 т/км;
2. приведенные затраты на 1 т/км перевозок;
3. объем перевезенных грузов.

**40. Максимально возможный объем продукции за определенный период (например, за год), при полном использовании основного производственного оборудования и площадей на перерабатывающем предприятии это:**

1. производственная мощность предприятия;
2. производственная программа предприятия.

## **8.2 Темы для выполнения эссе**

### **Примерные темы для самостоятельного выполнения эссе**

1. Пищевая и перерабатывающая промышленность – третья сфера АПК.
2. Планирование работы хлебоприемного предприятия.
3. Планирование работы мясоперерабатывающего предприятия.
4. Планирование работы молокоперерабатывающего предприятия.
5. Организация переработки зерна на элеваторно-мукомольном предприятии.
6. Техническое перевооружение пищевой промышленности: проблемы и пути ее решения.
7. Экономическое обоснование размещения отраслей пищевой промышленности.
8. Особенности планирования и управления в перерабатывающих предприятиях.
9. Современное состояние и перспективы развития мясопродуктового подкомплекса РФ и РБ.
10. Эффективность развития молочнопродуктового подкомплекса в РФ и РБ.
11. Производство комбикормов в РФ и РБ.
12. Управление технологическими процессами в пищевой промышленности.

13. Особенности планирования и управления в перерабатывающих предприятиях.

14. Техничко-экономический расчет производственной мощности проектируемого предприятия.

15. Приоритетные направления развития пищевых и перерабатывающих отраслей АПК.

16. Пищевая химическая промышленность: значение и необходимость.

17. Управление качеством продукции в пищевой промышленности.

18. Разработка плана сырьевого снабжения перерабатывающих предприятий.

19. Обоснование решения «производить» или «покупать».

20. Эффективность развития кондитерской промышленности в РФ и РБ.

21. Государственное регулирование АПК.

22. Питание и здоровье населения РФ и РБ.

23. Эффективность развития хлебопекарной и макаронной промышленности в РФ и РБ.

24. Тенденции развития соляной промышленности в РФ и РБ.

25. Современное состояние и перспективы развития элеваторно-мукомольной промышленности в РФ и РБ.

26. Зарубежные технологии производства хлебобулочных, кондитерских изделий.

27. Эффективность развития комбикормовой промышленности в РФ и РБ.

28. Эффективность развития птицепродуктового подкомплекса в РФ и РБ.

30. Эффективность производства и переработки свинины в РФ и РБ.

22. Функциональное питание населения. Продукты и технология функционального питания.

23. Эффективность производства и переработки говядины, баранины, в РФ и РБ.

24. Эффективность производства и переработки конины и кумыса в РФ и РБ.

25. Современное состояние и перспективы развития пчеловодства в РФ и РБ.

26. Импорт и экспорт мяса и мясных продуктов в РФ и РБ.

27. Импорт и экспорт молока и молочных продуктов в РФ и РБ.

28. Зарубежный опыт производства и переработки продуктов животного происхождения.

### **8.3 Задачи для самостоятельного решения**

#### **Задачи по теме**

#### **«Производственные ресурсы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности и эффективность их использования»**

1. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов на предприятии составляют 16 122,0 тыс. руб. За год произведено 21 410 тонн продукции по цене 1850 руб. за 1 тонну. Определить фондоотдачу в натуральном и стоимостном выражении.

2. Стоимость оборудования, амортизируемого по методу постоянного процента (уменьшаемого остатка), составляет 26 млн руб. Годовая норма амортизации при прямолинейном методе – 8 %, коэффициент ускорения - 2. Определите годовую сумму амортизационных отчислений по методу постоянного процента (уменьшаемого остатка).

3. Рассчитайте среднегодовую стоимость ОПФ по следующим данным: стоимость ОПФ на начало года – 330 тыс. руб.; ввод новых ОПФ (01.04) на сумму 65,7 тыс. руб.; выбытие по причине физического износа ОПФ: 01.10 – на сумму 51,8 тыс. руб.; 01.12 – на сумму 39,2 тыс. руб.

4. Определить показатели использования оборотных средств за год при условии: среднегодовая стоимость оборотных средств 2200 тыс. руб., объем реализованной продукции за год составляет 12000 тыс. руб. Сколько высвободится у предприятия оборотных средств, если продолжительность одного оборота сократится на 11 дней?

5. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала на предприятии в отчетном году - 125 человек. Объем товарной продукции - 1286 тыс. руб. В плановом году производительность труда повысится на 8 %, а объем производства продукции - на 58 %. Вычислить численность промышленно-производственного персонала в плановом году.

6. Рабочий-сдельщик 4-го разряда (часовая тарифная ставка 5 руб. 40 коп.) изготовил за 8-часовую смену 36 изделий при норме времени на одно изделие 15 мин. Работа тарифицируется по 5-му разряду (часовая тарифная ставка 6 руб. 60 коп.). Определить процент выполнения норм, сдельную зарплату и удельный вес тарифа в сдельном заработке.

7. Численность рабочих на предприятии 3655 человек, В одном из цехов проведены мероприятия и повышена производительность труда группой рабочих из 110 человек на 2,5 %. Определить прирост производительности труда в целом.

8. Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 55 тыс. руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 32 тыс. руб. Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15 %, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 10 % фактической экономии. Определить заработок бригады.

9. Стоимость товарной продукции за отчетный квартал 5480 тыс. руб. Средняя сумма оборотных средств предприятия за квартал - 1700 тыс. руб. продолжительность одного оборота в предыдущем квартале 26 дней. Определить сумму высвобожденных средств вследствие ускорения их оборота.

10. За рассматриваемый период предприятие выработало 1 250 000 штук изделий, стоимость каждого составила 5,5 рублей. Средняя списочная численность рабочих 12 человек. Период 255 дней, рабочий день продолжается 8 часов. Определить среднегодовую, среднедневную и среднечасовую выработку данного предприятия.

11. Вычислить коэффициент использования рабочего времени одного рабочего в течение смены, если время сверхплановых простоев - 25 мин, номинальное время работы - 545 мин, время плановых простоев - 40 мин.

12. Норма расхода материала на одно изделие - 2,5 кг. Коэффициент использования материалов - 0,8. Произведено 3240 изделий.

Определить массу расхода материала на одно изделие; долю отходов в норме расхода.

13. В течение месяца предприятие выпустило 250 изделий, при этом трудоемкость изделия А в количестве 50 штук составила 1,5 человеко-часа, изделия Б в количестве 200 штук - 0,5 человеко-часа. Необходимо определить среднюю трудоемкость по смене.

### **Задачи по теме «Формы организации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности»**

1. Себестоимость изделия собственного производства - 59 300 р. Цена аналогичного изделия, поставляемой по кооперации, - 43 500 р. Транспортные расходы на доставку 2000 изделий по кооперации - 14 000 р. Требуемый объем поставок по кооперации - 39 000 деталей.

Определить экономический эффект, рассчитать процент снижения затрат в результате кооперирования.

2. Годовой объем производства продукции на предприятии составляет 22 тыс. изделий. Себестоимость годового объема производства - 730 млрд руб. В результате углубления специализации объем производства продукции увеличился на 13 %, себестоимость единицы продукции снизилась на 5 %, а транспортные расходы на единицу продукции возросли с 3 до 3,6 тыс. р. Определить годовую экономию затрат в результате углубления специализации производства.

3. Определить коэффициент комбинирования производства, если стоимость комбинированной продукции - 340 млн руб., объем продукции отрасли - 860 млн руб.

4. Определить коэффициент предметной специализации, если трудоемкость изделия А составляет 82 тыс. н/час, изделия Б - 122 тыс. н/час; доля специализированной продукции А - 0,7, продукции Б - 0,8; общая трудоемкость - 250 тыс. н/час.; средний коэффициент выполнения норм - 1,1, т.е. нормы выполняются на 110 %.

5. Определить уровень кооперации, если стоимость (цена) покупных полуфабрикатов составляет 63 млн руб., а общий объем производства продукции - 210 млн руб.

6. Годовой объем производства продукции предприятия составил 856 млн руб. при плане 822 млн руб. Стоимость покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, полученных по кооперированию - 394 млн руб. вместо 366 млн руб. по плану. Определить изменение фактического уровня кооперирования по сравнению с запланированным.

7. Определите экономическую эффективность от специализации продукции. Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений – 0,15. Исходные данные представлены в таблице.

Показатель	До специализации	После специализации
Выпуск продукции в год, шт.	41300	44200
Себестоимость продукции, руб.	44	38
Удельные капитальные вложения, тыс. руб.	121	168
Транспортные расходы по доставке единицы продукции потребителю, руб.	8	10,5

8. Предприятие, выпуская 2200 тыс. т продукции в год при затратах на ее производство 184 млн руб., провело мероприятие по углублению процесса специализации, в результате чего себестоимость изделия снизилась на 7 %. Одновременно в связи с изменением поставщиков повысились транспортные расходы в расчете на единицу продукции с 2100 до 2400 руб. Определите размер годовой экономии от проведенных мероприятий в предстоящем периоде при увеличении выпуска продукции на 10 %.

9. Увеличить масштабы производства на предприятии можно путем установки трех линий производительностью 10 изделий в час каждый или одной автоматической линии мощностью 30 изделий в час. Цена приобретения и монтажа линии - 22 млн р., автоматической линии - 55 млн р. Годовой фонд времени работы оборудования - 2566 ч. Оценить эффективность агрегатной концентрации производства.

10. Для перевозки 180 т продукции со склада на расстояние 180 м в течение суток требуется 89 рейсов транспортного средства грузоподъемностью 1,5 т. Средняя скорость 90 м/мин. Коэффициент использования по грузоподъемности 0,8. Потери времени 5 %. Режим работы 2-сменный. Определить необходимое количество транспортных средств и коэффициент их загрузки.

### Задачи по теме

#### **«Организация производственного процесса на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности»**

1. Определить коэффициент использования среднегодовой производственной мощности предприятия. Годовой объем выпуска продукции 3100 млн руб., входная производственная мощность - 3600 млн руб. В конце февраля введена дополнительная производственная мощность - 910 млн руб., в конце сентября выведена производственная мощность 4400 млн руб.

2. Определить производственную мощность цеха и его фактический выпуск продукции. В цехе имеются 35 одноименных станков, норма времени на обработку единицы продукции - 0,9 ч. Цех работает в две смены по 8 час. каждая. Плановые простои на ремонт оборудования - 5 % режимного фонда времени. Коэффициент использования производственной мощности 0,8. В отчетном году 256 рабочих дней.

3. Определить объем товарной и реализованной продукции.

Сдано готовых изделий на склад для реализации на сумму 53 млн руб. Прочая продукция для реализации другим предприятиям - 2,4 млн руб. Стоимость оказанных услуг другим предприятиям - 0,88 млн руб. Стоимость полуфабрикатов для реализации другим предприятиям - 0,64 млн руб. Остатки готовой продукции на складе: на начало года - 0,41 млн руб.; на конец года - 0,58 млн руб.

4.Трудоёмкость производственной программы составляет 12 млн нормо-часов. Эффективный фонд времени одного среднесписочного работника-1830 часов. Коэффициенты выполнения норм в первом варианте-1,2, во втором-1,5. Определить численность работников и дать оценку выполнения производственной программы по вариантам.

5.На предприятии закуплено для производственного участка 20 ед. оборудования. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3982,63 ч. Установленная норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч. Рассчитать производственную мощность участка.

6.Предприятие планирует выпуск продукции на участке в объеме 125616 ед. Производственная мощность участка, оснащенного однотипным оборудованием, 158544 ед. в год. Рассчитать коэффициент использования мощности данного оборудования.

7. Определить производственную мощность и фактический объем выпуска продукции. Количество однотипного оборудования в цехе – 15; норма времени на обработку единицы продукции – 0,7; режим работы – двухсменный; продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования – 2 % от режимного фонда времени; коэффициент использования производственной мощности – 0,88; число рабочих дней в году – 255.

8.В цехе завода установлено 215 различных механизмов и оборудования. Режим работы двухсменный, продолжительность смены - 8 ч. Годовой объем выпуска продукции - 195 000 изделий, производственная мощность цеха - 220 000 изделий. В первую смену работают все механизмы, во вторую - 60 % парка, рабочих дней в году -263, время фактической работы одного механизма за год - 4000 часов. Определить коэффициент сменности, экстенсивной, интенсивной, интегральной загруженности.

9.По сравнению с предыдущим годом в текущем году объем произведенной продукции предприятия возрос на 9 %, материалоемкость ее производства снизилась на 1,7 %, материальные затраты составили 670 млн р. Определите, как изменилась общая сумма материальных затрат на производство товарной продукции.

10.Емкость котлов 120 л. Коэффициент заполнения котлов 0,9. Средний объем одного блюда 0,5 л. Среднее время варки пищи за один производственный оборот котлов составляет 120 мин. Организационно-технологические простои оборудования в смену 50 мин. Время на подготовительно-заключительные операции в среднем на одну варку пищи составляет 20 мин. Продолжительность работы кухни в сутки 10 часов. Столовая работает 305 дней в году. Рассчитайте суточную производственную мощность кухни и годовую производственную программу столовой по выпуску первых блюд.

11.Мощность предприятия на начало года насчитывала 35 800 т. конечной продукции. В течение года были введены следующие мощности: в июне – 3500т.,

в августе – 5420 т., в октябре – 2750 т. Было выведено мощностей: в апреле – 2250 т., в ноябре 8280 т. Необходимо определить: среднегодовую производственную мощность и мощность предприятия на конец года.

**Задачи по теме**  
**«Планирование и управление производством**  
**на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности»**

1. Планом цеха на год предусмотрено производство изделия А в количестве 77 000 шт. В цехе установлено 40 станков. Трудоемкость изготовления одного изделия А составляет 2 ч. Режим работы цеха: прерывная неделя, 2 смены по 8 ч каждая. Простои в плановом ремонте составляют 2 % номинального фонда времени работы одного станка. Определите: 1) годовую производственную мощность цеха по производству изделия А; 2) планируемый коэффициент использования производственной мощности.

2. Определите плановую выручку от реализации продукции, если объем производства продукции по плану на год предусмотрен на сумму 8 000 тыс. р., стоимость остатков готовой продукции на складе предприятия на начало года составила 330 тыс. р., на конец года – 94 тыс. р.

3. По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 8 % и увеличение численности рабочих на 1,5 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 р. Определите: 1) плановый процент роста производительности труда; 2) плановый уровень производительности труда, р.

4. В плане предприятия торговли предусмотрена продажа товаров на сумму 10 633 тыс. р.; уценка товаров составит 37 тыс. р.; прочий расход – 8 тыс. р. Товарные запасы на начало года – 542 тыс. р., на конец года – 656 тыс. р. Определите: 1) потребность в товарных ресурсах по плану на год; 2) поступление товаров по плану.

5. Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от проданной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию? Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

6. К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Считаете ли Вы поведение работника правильным? Какая теория мотивации объясняет его поведение? Как Вы построите свою беседу с ним? Что Вы предпримите в отношении работника?

7. Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков. Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

8. Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. В чем заключается проблема? Какие альтернативы решения проблемы можно предложить? Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

9. Трудоёмкость производственной программы составляет 12 млн нормо-часов. Эффективный фонд времени одного среднесписочного работника - 1830 часов. Коэффициенты выполнения норм в первом варианте - 1,2, во втором - 1,5. Определить численность работников и дать оценку выполнения производственной программы по вариантам.

10. Определить изменение плановой численности рабочих за счет сокращения сверхплановых простоев, если в плановый период каждый рабочий должен был отработать в течение года 236 дней. В результате сокращения количества заболевших и невыходов с разрешения администрации в году было отработано 244 дня. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала 15 тыс. чел., доля рабочих составляет 0,82.

11. Рассчитать объем работ, который может выполнить организация в планируемый период при следующих исходных данных: среднегодовая производственная мощность – 25 млн руб., уровень механизации работ - 0,8, коэффициент использования машин и механизмов – 0,8, коэффициент использования трудовых ресурсов – 0,85.

12. Рассчитать планируемую прибыль по объектам, которые планируется сдать в эксплуатацию при следующих исходных данных: уровень рентабельности – 9 %, объем работ 26 млн руб.

13. Определить плановую величину производственного запаса сырья для обеспечения годовой производственной программы предприятия в 10000 ед. продукции и чистый вес единицы продукции при плановом коэффициенте использования материала 0,72. Поставка сырья осуществляется один раз в месяц, а годовая потребность - 800 т.

14. Определить плановую численность работающих предприятия и относительную экономию численности на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 1,4 млрд руб. Планируемый рост объема производства - 2 %. Выработка на одного работающего в базисном году составила 76 млн руб. / чел. Планируемый рост производительности труда - 5 %.

**Задачи по теме**  
**«Экономические показатели результатов деятельности**  
**предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности»**

1. Определить показатели абсолютной эффективности производства, используя следующие данные: Объем выпуска продукции 8 600 млн руб. Численность промышленно-производственного персонала 7 100 чел. Материальные затраты 6 800 млн руб. Стоимость основных средств 2 100 млн руб. Величина капитальных вложений 1 400 млн руб. Себестоимость выпущенной продукции 57600 млн руб. Прирост выпуска продукции за счет прироста капитальных вложений 1 000 млн руб.

2. Выручка от реализации продукции 1520 тыс. руб.; себестоимость реализованной продукции 996 тыс. руб.; доходы от внереализационных операций 60 руб., расходы от внереализационных операций - 78 тыс. руб.; прибыль от реализации материальных ценностей - 12 тыс. руб. Определите балансовую прибыль; уровень рентабельности реализованной продукции.

3. Основная продукция предприятия в расчетном году составит 53 000 тыс. руб., услуги промышленного характера - 4 600 тыс. руб. Стоимость полуфабрикатов - 5 440 тыс. руб., 50 % этой суммы будет использовано для собственного производства. Объем незавершенного производства на конец расчетного года увеличится на 3 800 тыс. руб. Остатки готовой продукции на складе предприятия ожидаются на начало расчетного периода в размере 8 100 тыс. руб., на конец того же периода - 3 900 тыс. руб. Определить ожидаемый объем товарной, валовой, реализованной и чистой продукции, если стоимость материальных затрат и сумма амортизационных отчислений составят приблизительно 55 % от товарного выпуска предприятия.

4. Рассчитайте годовую прибыль предприятия, если доход за год составил 2,6 млн рублей, годовые переменные издержки составили 0,7 млн рублей, постоянные издержки составили 1,3 млн рублей. Рассчитайте рентабельность продаж.

5. Определить валовую прибыль, налогооблагаемую прибыль и сумму налога (налог составляет 20 %) по следующим данным:

- прибыль от реализации продукции 5348,0 руб.;
- доход от прочей реализации 545,2 руб.;
- внереализационные расходы 233,6 руб.;
- сумма необлагаемая налогом 200,0.

6. Товарная продукция в оптовых ценах 7700 тыс. руб. Себестоимость товарной продукции 6900 тыс. руб. Прибыль от внереализованных операций - 155 тыс. руб. Определить прибыль от реализации продукции основной деятельности предприятия, общую балансовую прибыль предприятия.

7. Предприятие продает в настоящее время 1000 пакетов молока по цене 20 руб. за пакет, переменные издержки на 1 пакет составили 15 руб. Менеджер по продажам предлагает снизить цену на 10 %. В каком случае следует принять данное предложение?

8. Выручка от продажи мяса и мясопродуктов на рынке в январе превысила выручку от продажи рыбы и рыбопродуктов в 2 раза. В феврале продажа мяса и мясопродуктов возросла на 15 %, рыбы и рыбопродуктов – на 20 %. Определить: 1) на сколько процентов в среднем возросла продажа двух видов продукции вместе; 2) абсолютный прирост товарооборота по обоим видам продукции вместе вследствие среднего увеличения объема их продаж в натуральном выражении, если в январе за мясо и мясопродукты продавцами выручено 24 тыс. руб.

9. Колбасный цех выпускает и продает полукопченую колбасу «Одесская». Планируемый объем продаж за месяц составляет 5000 кг. Колбасное изделие продается по цене 200 руб. за 1 кг. При этом, переменные затраты на единицу изделия составляют 80 руб., постоянные затраты - 150 000 руб., планируемая прибыль - 50 000 руб. Определить:

1. Планируемый объем продаж при ожидаемой прибыли в сумме 50 000 руб. Найти объем безубыточной реализации продукции.

2. Сумму ожидаемой прибыли при заданных координатах.

3. Сумму постоянных затрат при заданных координатах.

4. Планируемую цену продаж.

5. Сумму переменных затрат на единицу изделия.

6. Сумму маржинального дохода на единицу продукции.

10. Для производства 300 булок подольского хлеба предприятием закуплено сырье на сумму 1100 рублей с учетом НДС. Издержки производства хлеба предприятием (без НДС) помимо затрат на сырье – 360 рублей. Прибыль устанавливается предприятием в размере 20 % от совокупных издержек. Ставка НДС на хлеб – 10 %. Определите свободную отпускную цену хлеба.

11. Предприятие выпустило основной продукции на сумму 335, 8 тыс. руб. Стоимость работ промышленного характера, выполненных на сторону, составила 40,8 тыс. руб. Полуфабрикатов собственного производства изготовлено на сумму 24,6 тыс. руб., из них 80 % использовано в своем производстве. Размер незавершенного производства увеличился на конец года на 6 тыс. руб. Материальные затраты составляют 40 % от стоимости товарной продукции. Определить товарную, валовую продукцию и материальные затраты.

12. Предприятие продает однородную продукцию. Постоянные затраты составляют 1 600 тыс. руб. Доля постоянных затрат в совокупных затратах составляет 45 %. Переменные затраты на единицу продукции составляют 97 руб. Цена единицы продукции 220 руб. Величина оборотных средств в обороте – 3650 тыс. руб. Определить рентабельность затрат. Найти рентабельность оборотного капитала при заданных условиях (считать по прибыли от продаж). Найти, как изменится рентабельность оборотного капитала, если объем продаж увеличится на 10 %.

13. Выручка – 46 млн руб. в год. Производственная себестоимость 28 млн руб. На сколько повысится рентабельность производства при неизменяемой выручке и сокращении производственных расходов на 8 %.

14. Объем выпуска изделий А и Б - 55 и 350 тысяч штук, по цене соответственно: 85 и 120 рублей, себестоимостью - 56 и 82 руб. Определить рентабельность каждого вида продукции и общую рентабельность продукции.

## 8.4 Вопросы для подготовки к экзамену

### Контрольные вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Экономика и управление производством на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности»

1. Классификация предприятий по степени связи с сельским хозяйством и по характеру вырабатываемой продукции.

2. Понятие, состав, структура и показатели эффективности использования основных производственных фондов предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности (фондообеспеченность, фондоемкость, фондоотдача, фондорентабельность, норма прибыли).

3. Понятие, состав и показатели эффективности использования оборотных средств (коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент загрузки средств в обороте, период обращения).

4. Понятия: экономически активное население, занятое население, безработные.

Понятия: труд, трудовые ресурсы. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов.

5. Оплата труда: тарифная, бестарифная и стимулирующая системы.

6. Простая повременная оплата труда. Повременно-премиальная оплата труда. Прямая сдельная оплата труда. Сдельно-премиальная оплата труда.

7. Сдельно прогрессивная, аккордная, аккордно-премиальная оплата труда.

8. Номинальная и реальная заработная плата.

9. Производительность труда: понятие, методика определения.

10. Организация производства: понятие, принципы, формы.

11. Производственная, организационная и коммерческая структуры предприятия.

12. Производственный процесс и его содержание (понятие производственного процесса и его компоненты; основные, вспомогательные, обслуживающие процессы, понятие технологической операции).

13. Производственный цикл, технологический цикл.

14. Сущность и особенности концентрации производства на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.

15. Понятие и виды специализации производства.

16. Формы специализации производства.

17. Показатели уровня и эффективности специализации производства.

18. Производственная программа и производственные мощности.

19. Понятие, сущность, этапы, методы, принципы и виды планирования.

20. Бизнес-планирование. Типы бизнес-планов.

21. Структура и содержание бизнес-плана.

22. Сущность, принципы, методы, особенности, функции управления.

23. Принятие и реализация управленческих решений.

24. Понятие, цель комбинирования производства.

25. Признаки, предпосылки, формы комбинирования производства.

26. Показатели уровня комбинирования производства.
27. Понятие «кооперация», «кооператив».
28. Современные принципы кооперации.
29. Агропромышленная интеграция. Вертикальная, горизонтальная, конгломератная интеграция.
30. Организационная подготовка производства.
31. Функции организационной подготовки производства.
32. Техническая подготовка производств и его этапы.
33. Организационно-экономическая подготовка производства.
34. Цели и этапы конструкторской подготовки производства.
35. Технологическая подготовка производства: задачи и основное содержание.
36. Стадии технологической подготовки производства.
37. Организация производства, организация производственного процесса.
38. Общие и частные принципы организации производственного процесса.
39. Типы производств (массовые, серийные, единичные, смешанные).
40. Виды производственной структуры предприятия.
41. Организационная структура предприятия.
42. Производственный процесс. Производственный цикл.
43. Принципы организации производственного процесса.
44. Стадии производственного цикла.
45. Производственная программа. Производственные мощности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.
46. Понятие, сущность, этапы, методы, принципы и виды планирования на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
47. Цели оформления бизнес-плана.
48. Понятие и сущность бизнес-плана.
49. Схема разработки бизнес-плана.
50. Этапы бизнес-планирования.
51. Структура бизнес-плана.
52. Сущность, принципы, методы, особенности управления на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности.
53. Условия организации управления.
54. Общие функции управления.
55. Понятие, виды и классификация себестоимости.
56. Калькуляция себестоимости по статьям затрат. Структура затрат по экономическим элементам.
57. Натуральные и стоимостные показатели деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.
58. Критерии оценки результативности развития экономики предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.
59. Экономический рост. Интенсивный и экстенсивный экономический рост.
60. Факторы интенсивного и экстенсивного направления.
61. Внутренние и внешние факторы экономического роста предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности.

## 8.5 Рекомендуемая литература

1. Дубровин, И. А. Экономика и организация пищевых производств [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Технология сырья и продуктов животного происхождения» рек. УМО по образованию / И. А. Дубровин, А. Р. Есина, И. П. Стуканова ; под ред. И. А. Дубровина. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Дашков и К, 2011.- 202 с.

2. Магомедов М. Д. Экономика отраслей пищевых производств [Текст]: учеб. пособие для студ., обуч. по спец. "Экономика и управление на предприятии пищевой промышленности" / М. Д. Магомедов, А. В. Заздравных. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2007.- 215 с.

3. Магомедов М. Д., Заздравных Г. А., Афанасьева Г. А. Экономика пищевой промышленности [Текст]: учебник/ М. Д. Магомедов, А. В. Заздравных, Г. А. Афанасьева. – 2-ое изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 230 с.

4. Экономика и организация пищевых производств: Учебное пособие / И.А. Дубровин, А.Р. Есина, И.П. Стуканова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Дашков и К, 2011. 228 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=343617>.

5. Периодические издания: Экономика сельского хозяйства России, Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, Региональная экономика: теория и практика, Пищевая промышленность, Молочная промышленность, Переработка молока, Молоко и молочные продукты, Все о мясе, Мясная индустрия, Хранение и переработка сырья, Пищевая промышленность, Кондитерское производство, Хлебопродукты, и др.

6. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 г. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902343994>.

7. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие / Н.Л. Зайцев; Государственный Университет Управления. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 491 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=73395>.

8. Экономика предприятия пищевой промышленности [Текст]: учеб. для студ. вузов по экон. спец. / А. В. Гордеев, О. А. Масленникова, С. В. Донскова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Агроконсалт, 2003.- 616 с.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное функционирование агропромышленного комплекса является основой продовольственной безопасности страны, так как в состав АПК входят пищевые и перерабатывающие предприятия, которые несут ответственность за производство, заготовку и закупку, транспортировку, хранение, переработку сельскохозяйственного сырья и доведение до потребителя готовой продукции, продовольствия для населения и сырья для промышленности.

Предприятия третьей сферы АПК – пищевые и перерабатывающие, функционируют в рыночной среде, оказывающей влияние на все стороны их деятельности.

Разработка грамотных хозяйственных и управленческих решений для развития деятельности пищевых и перерабатывающих предприятий в краткосрочной и долгосрочной перспективе невозможна без наличия конкретных экономических знаний, навыков и умения использовать их на практике.

В данном учебно-методическом пособии автор постаралась осветить основные вопросы, связанные с производственными ресурсами и эффективностью их использования, формами организации производства, организацией производственного процесса, планированием и управлением на производстве, экономическими показателями результатов деятельности пищевых и перерабатывающих предприятий входящих в третью сферу АПК.

Учебно-методическое пособие направлено на формирование у обучающихся навыков проведения всестороннего анализа деятельности пищевых и перерабатывающих предприятий, и расчета основных экономических показателей их деятельности в условиях рыночной экономики.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Атабаева, Ш.А. Критерии и показатели оценки эффективного развития промышленных предприятий [Текст] // Молодой ученый. – 2013. – № 5. – С. 232–234. – URL <https://moluch.ru/archive/52/6963/>.
2. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://utmagazine.ru/posts/8654-biznes-planirovanie>.
3. Гавриков, М.С. Экономика пищевой промышленности: учебное пособие [Текст] / М.С. Гавриков, И.А. Родионова, И.Л. Воротников. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2008. – 184 с. – ISBN 978-5-7011-0550-6.
4. Интеграция в АПК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studwood.ru/2000447/agropromyshlennost/integratsiya>.
5. Национальная экономическая энциклопедия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vocable.ru/termin/kooperacija.html>.
6. Ланин, Г.А. Экономика предприятий пищевой промышленности: учеб. пособие [Текст] / Г. А. Ланин. ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2011. 200 с. ISBN 978-5-7011-0731-96.
7. Организация переработки сельскохозяйственной продукции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/>.
8. Основные фонды: понятие, состав, структура. Показатели эффективности использования основных производственных фондов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studbooks.net/1780616>.
9. Оборотные средства предприятия: понятие, состав, структура, назначение и показатели эффективности [Электронный ресурс]. Режим доступа: // <https://studwood.ru/1016018/ekonomika>.
10. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
11. Ситдикова, Г.З. Экономика перерабатывающих и обслуживающих предприятий [Текст]: учеб.-практ. пособие / Г.З. Ситдикова; Башкирский ГАУ. – Уфа: БГАУ, 2007. – 123 с.
12. Характеристика отраслей пищевой промышленности / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://promzn.ru/pishhevaya-promyshlennost/predpriyatiya.html>.
13. Экономика перерабатывающих предприятий: краткий курс лекций для обучающихся направления подготовки 260100.62 Продукты питания из растительного сырья / Сост.: Ю.А. Шиханова, Е.А. Лиховцова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 97 с.
14. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие [Текст] / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юрайт, 2011. – 670 с. (Основы наук). – ISBN 978-5-9916-1175-6.
15. Экономика пищевой промышленности: учебник для студ. вузов по напр. подготовки «Производство продуктов питания из растительного сырья», «Технология продовольственных продуктов специального назначения и общественного питания», «Пищевая инженерия»; рек. УМО / М.Д. Магомедов, М.Д. Заздравных, Г.А. Афанасьева. – М.: Дашков и К, 2011. – 232 с. – ISBN 978-5-394-00659-3.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

**Ситдикова** Гузалия Загировна

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Учебно-методическое пособие

**Печатается в авторской редакции**

Допечатная подготовка: *А. Е. Дереева*

---

Подписано в печать **29.04.2019 г.** Усл.-печ. л. **6,28**. Заказ **1015**. Тираж **100 экз.**  
Формат бумаги 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Гарнитура «Таймс»

---

РИО ФГБОУ ВО БГАУ, 450001, г. Уфа, ул. 50-летия Октября, 34