

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.И. ВАВИЛОВА»**

На правах рукописи



Фризен Василий Генрихович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРЕМИКСОВ
ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (АПК и сельское хозяйство)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Глебов И.П.

Саратов 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРЕМИК- КСОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ TQM	9
1.1. Эволюция методологии совершенствования управления предприятием	9
1.2. Особенности предприятий по производству премиксов как объектов управления	32
1.3 Всеобщая система менеджмента качества (TQM) как современная концепция совершенствования управления предприятиями по производ- ству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.....	55
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРЕМИКСОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙ- СТВЕННЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ.....	65
2.1. Баланс спроса и предложения премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.....	65
2.2. Оценка отраслевой эффективности управления предприятиями для сельскохозяйственных животных и птицы	89
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРЕМИКСОВ ДЛЯ СЕЛЬ- СКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА	100
3.1 Этапы и процедуры разработки и внедрения системы менеджмента ка- чества на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяй- ственных животных и птицы	100
3.2. Оценка экономической эффективности совершенствования системы управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяй- ственных животных и птицы на принципах TQM.....	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	151
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	163
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	181

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Достичь цели продовольственной безопасности России можно лишь при условии решения задач по интенсивному развитию специализированного животноводства и ускоренному импортозамещению на отечественном продовольственном рынке. Как показывает мировой опыт, комбикормовое производство является основой развития всех отраслей промышленного животноводства. Без удовлетворения их потребностей в полнорационных, сбалансированных, безопасных и экономически эффективных кормах невозможно достижение целевых показателей Государственной программы развития сельского хозяйства на 2013-2020 годы.

В российском производстве премиксов, несмотря на динамичное развитие в последние годы, имеется ряд болевых точек и нерешенных проблем, связанных с высокой зависимостью от импорта кормовых добавок, высокой чувствительностью к волатильности зернового рынка, несовершенством государственного регулирования и незрелостью систем менеджмента в самом бизнесе. В современных условиях, наряду с модернизацией технической базы и повышением операционной эффективности, совершенствование системы управления становится важнейшим резервом роста конкурентоспособности отечественных производителей премиксов. Очевидно, что требуются не отдельные меры, а системное развитие на основе передовых концепций мирового менеджмента.

Степень научной разработанности темы. Проблемам управления на предприятиях АПК посвящены работы Боюрышева Д.Н., Буркова В.Н., Грудкиной Т.И., Гусева А., Исянова Р.А., Королева Ю.Б., Косолапова В.М., Лысенко Е., Мильнера Б.З., Оглоблина Е.С., Пошкус Б., Раппопорта В.С., Санду И.С., Сениной З. И., Трапезовой М.Н., Трубилина И.И., Ушачева И.Г. Значительный вклад в разработку интегрированных концепций управления качеством в условиях нарастающей конкурентной борьбы внесли А. Фейгенбаум, К.Исикава, Дж. Ситтинг, Ф. Кросби, Дж. Джуран, Дж. Харрингтон, Э. Деминг, Х. Кумэ. Вместе с тем, ощущается недостаток как теоретических, так и практических исследований, направленных на решение специфических вопросов

управления предприятиями – производителями премиксов. Актуальные вопросы повышения качества премиксов в основном рассматриваются в техническом, но не экономическом аспекте. Проблема же совершенствования систем управления предприятиями по производству премиксов в отечественной научной литературе и диссертационных исследованиях до сих пор не ставилась и не исследовалась. Вышеизложенное обусловило выбор темы диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования являлось обоснование теоретико-методологических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов всеобщей системы менеджмента.

В соответствии с целью исследования, были поставлены и решены следующие задачи:

- обобщить существующие методологические подходы к совершенствованию управления предприятием и обосновать выбор теоретической концепции, адекватной отраслевым особенностям предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы;

- проанализировать тенденции развития отраслевого рынка, опыт деятельности предприятий по производству премиксов и выделить их особенности, значимые для постановки задачи совершенствования системы управления;

- разработать методический инструментарий, необходимый для исследования проблем и оценки эффективности системы управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы;

- обосновать практические рекомендации по совершенствованию системы управления для российских производителей премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.

Объектом исследования являются предприятия по производству премиксов России, **предметом исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в ходе изменения целей, принципов, процессов и структуры управления данными предприятиями.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено в соответствии с п. 1.2.41 «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК» специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство) Паспорта специальностей ВАК – Экономические науки.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании теоретико-методологических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов TQM и международных стандартов серии ISO 9000. Основные результаты, определяющие новизну проведенного исследования, заключаются в следующем:

- разработан подход к выбору концепций совершенствования управления, учитывающий отраслевые особенности предприятия, в том числе тип и характеристики выпускаемой продукции, место в цепочке создания ценности, отраслевые стандарты деятельности, реализуемые бизнес-стратегии, стадия жизненного цикла бизнеса и уровень зрелости функциональных подсистем предприятий;

- систематизированы особенности предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, задающие требования к системе управления и направления ее совершенствования (индивидуализированный многокомпонентный характер продукции, жесткие требования к безопасности, сложная технология производства, стадия ускоренного роста в жизненном цикле, сильная отраслевая конкуренция), и доказана целесообразность построения интегрированной системы менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000;

- выявлены тенденции развития российского рынка премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы за период с 2008 по 2012 г. (позитивное увеличение емкости рынка в долгосрочной перспективе, усиление зависимости от импорта и ценовой неконкурентоспособности отечественных произво-

дителей, объективный рост управленческих расходов и прямая зависимость между ними и прибылью от продаж);

- предложен методический подход к оценке эффективности реализации проекта совершенствования управления на основе внедрения стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008, включающий оценку достижения стратегических целей (анализ «план – факт» увеличения объемов реализации, рыночной доли, рентабельности активов), бенчмаркинг-исследование (эталонное сопоставление с лидерами рынка по динамике объема, прибыли и рентабельности продаж, производительности труда, расходов на аппарат управления) и анализа качества и динамики клиентской базы;

- обоснованы практические рекомендации по разработке и реализации проекта внедрения системы менеджмента качества на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008, учитывающие особенности предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, в том числе типовая модель ключевых бизнесов-процессов и организационной структуры, прототип политики в области качества, блок-схема этапов и процедур проектной деятельности.

Теоретическая и практическая значимость работы обусловлена актуальностью исследуемых проблем. Основные выводы и положения работы углубляют теоретическую базу исследования проблем совершенствования системы управления на предприятиях АПК, развивают методы оценки ее эффективности и уточняют методологию управления качеством в современных условиях. Полученные автором результаты формируют дополнительный теоретико-методический инструментарий обоснования интегрированных систем менеджмента на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что внедрение рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы (реализация проектов по применению менеджмента качества и разработки типовых документов системы менеджмента, адаптированных под отраслевые

особенности, в том числе политики и целей качества, блок-схемы сквозных процессов, организационно-управленческой модели) позволит повысить эффективность работы указанных предприятий. Результаты диссертационного исследования были использованы при создании систем менеджмента качества ГК «МегаМикс», ГП АО СХП Птицефабрика «Харабалинская» Астраханской области и ЗАО «Ставропольский бройлер» Ставропольского края.

Методология и методы исследования. Общую методологию диссертационного исследования составляют системный и процессный подходы к исследованию систем управления. Для решения поставленных задач автором были применены общенаучные методы познания (монографический, логический, структурный, сравнительный), моделирования, статистического анализа, эталонного сопоставления. Для обработки статистической информации и проведения расчетов использованы приложения анализа данных Microsoft Office Excel.

Информационной базой исследования являлись труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам совершенствования управления, нормативно-правовые документы Российской Федерации, официальные данные Росстата и Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, обзоры консалтинговых компаний, результаты исследований отраслевых НИИ, отчетность предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, а также собственные разработки автора.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Теоретическое обоснование положений по совершенствованию управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов TQM.
2. Отраслевые требования к системе управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.
3. Тенденции развития рынка и экономическая эффективность производства премиксов в России.

4. Методический подход к оценке эффективности проекта внедрения системы менеджмента качества на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.

5. Практические рекомендации по разработке и реализации проекта внедрения системы менеджмента качества с учетом отраслевых особенностей предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.

Степень достоверности и апробация результатов исследования определяется соответствием его теоретических положений известным трудам ведущих зарубежных и российских ученых, законодательным актам по вопросам управления предприятиями АПК и регулирования рынка премиксов, а также использованием официальной информации Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития, Федеральной таможенной службы, Федеральной налоговой службы России, Таможенного союза Евразийского экономического сообщества, Всемирной торговой организации. Все рекомендации обоснованы количественными расчетами на основе отчетных данных и документации системы менеджмента качества ряда российских предприятий по производству премиксов.

Основные положения диссертационной работы обсуждались и получили одобрение на Всероссийских и Международных научно-практических конференциях и семинарах, в том числе на ежегодных научно-практических конференциях Волгоградского государственного аграрного университета (2010-2013 годы); Международных конференциях, посвященных проблемам повышения эффективности кормления сельскохозяйственных животных и птицы, организованных Российской сельскохозяйственной академией и Группой компаний «МегаМикс» (Волгоград, 2012, 2013 годы).

Основные положения диссертации отражены в 11 публикациях, из них 3 работы в рецензируемых научных изданиях общим объемом 3,9 п.л. (в т.ч. 1,5 п.л. авторских).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРЕМИКСОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ TQM

1.1. Эволюция методологии совершенствования управления предприятием

Системам управления как объектам исследования свойствен ряд общих признаков независимо от их природы и назначения. К таким общим признакам можно отнести:

- наличие цели управления;
- иерархичность организации управления;
- наличие структур, дающих представление о функциях и элементах систем управления;
- наличие обмена информацией между элементами системы;
- открытость систем, т.е. возможность взаимодействия систем с окружающей их средой.

Система управления как объект исследования может исследоваться, во-первых, как механизм управления, который включает в себя цели, функции, принципы и методы. Они характеризуют фундаментальные основы системы управления. Во-вторых, система управления может рассматриваться как статическая управляющая структура. Организационная структура дает представление о строении системы управления, расположении и соотношении входящих в нее органов и звеньев управления. В-третьих, систему управления можно анализировать в динамике, изучая управленческие процессы и их взаимодействие. Наконец, система управления может быть исследована с точки зрения выявления необходимости и возможностей ее совершенствования посредством использования опыта компаний, лидирующих в профильных отраслях или освоения современных технологий управления.

Экономически эффективной система управления становится в том случае, если организационные процессы:

- способны обеспечивать наилучшие результаты в расчете на единицу затрат соответствующих ресурсов;
- надежны в осуществлении процесса как такового;
- обеспечивают оперативность осуществления работ без задержек и временных разрывов;
- обладают гибкостью и способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления;
- способны функционировать непрерывно и ритмично в соответствии с установленными правилами и требованиями.

Перечисленные характеристики системы управления позволяют предприятию сохранять устойчивость в условиях нестабильного внешнего окружения и реализовывать потенциал развития. Устойчивостью является способность управления сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних изменений. Оперативность определяется как свойство управления обеспечивать решение управленческих задач в установленные сроки. Оперативность обеспечивается:

- реальностью поставленных задач на уровне операционного менеджмента;
- установленным организационным порядком и исполнительской дисциплиной;
- регламентированием работы процессов, обеспечивающих согласованность между их операциями;
- постановкой системы мониторинга и анализа работы процессов;
- наличием ресурсов, достаточных для обеспечения необходимой скорости и соответствующего временного режима реализации процесса.

Под гибкостью понимается способность изменять формы и методы управления в зависимости от изменений внутренней и внешней среды предприятия. Гибкость процесса обеспечивается:

- способностью процессов к перенастройке, позволяющей своевременно адаптироваться к изменяющейся ситуации при одновременном сохранении их управляемости;

– качеством, полнотой и своевременностью поступления информации и данных, необходимых для принятия управленческих решений по перенастройке процессов.

Непрерывность как характеристика системы управления способствует ритмичному, без перерывов последовательному выполнению операций внутри процессов, что дает существенную экономию временных, человеческих, материальных и финансовых ресурсов предприятия и повышает качество управления.

Понятие эффективности управления в научной литературе рассматривается как степень достижения целей управления [83]. Из этого логично, на наш взгляд, сделать вывод о том, что если функционирование спроектированных процессов производства и управления позволяет предприятию достигать запланированных стратегических целей, то такая система управления может быть признан эффективной. Создание системы управления с перечисленными выше характеристиками связано с разработкой и осуществлением комплекса мер по ее совершенствованию.

Принципиальное значение для исследования и совершенствования управления имеет выбор подхода или комплекса подходов. Подход в научной литературе определяется как исходная точка или позиция, с которой начинается исследование [69, 83]. Методологический подход к совершенствованию системы управления определяет его направленность относительно поставленной цели.

В настоящее время системы управления подавляющего большинства российских предприятий нуждаются в комплексном совершенствовании. Как показывает опыт российских предприятий АПК, внедрение в практику отдельных рекомендаций и предложений, проведение локальных мероприятий в области управления не приносит ожидаемых результатов. Для того, чтобы улучшение одного из элементов системы дало положительный эффект или хотя бы не привело к появлению сбоев в работе других ее звеньев, необходимо определить концепцию совершенствования, провести тщательный анализ взаимосвязей и взаимовлияния организационных мероприятий.

Совершенствование управления предполагает множество трактовок и, соответственно, направлений и механизмов деятельности. В теоретическом аспекте необходима четкая постановка вопроса и раскрытие содержания таких категорий, как результативность управления, качество управления, эффективность управления. В практической плоскости сложной проблемой становится разработка адекватных индикаторов, позволяющих исследовать эти категории и провести их оценку применительно к конкретному предприятию.

В настоящее время используются два подхода к совершенствованию управления. Первый подход предполагает постепенное эволюционное изменение сложившейся практики управления. Этот подход лежит в основе требований и рекомендаций международных стандартов серии ISO 9000. Второй подход – это реинжиниринг или модернизация как кардинальная, революционная перестройка системы управления на современной технологической и информационной основе. Реализация этих подходов к совершенствованию управления преследует цели повышения экономической эффективности деятельности за счет снижения внутренних затрат, достижения предприятиями устойчивого положения на рынке, увеличения прибыли [16].

Объектом совершенствования управления могут выступать отдельные виды деятельности, процессы, а также целые системы или их подсистемы. Так, объектами совершенствования могут стать:

- система управления;
- система операционного менеджмента;
- производственная система;
- процессы финансовой деятельности, управления персоналом, маркетинга;
- функциональные области управления – стратегическое и оперативное планирование, организация, мотивация и стимулирование, контроль, координация и коммуникация и другие.

Отечественные и зарубежные исследователи систем управления единодушно признают, что проследить прямое влияние изменения системы управ-

ления на экономические показатели работы предприятия достаточно сложно. В публикациях широко распространено мнение о том, что результаты труда в системе управления проявляются не прямо, а косвенно — в труде людей и подразделений, занятых в управляемом объекте [69, 11, 50, 66, 70, 83]. Как нам представляется, по этой причине в научной литературе до сих пор не сложилось единого концептуального и методического подхода к оценке эффективности работы системы управления. По этой причине эффективность управления анализируется отличающимися друг от друга количественными и качественными показателями. Наиболее широко распространенными способами оценки эффективности системы управления сегодня являются:

- сравнение запланированных и фактически полученных результатов деятельности предприятия;
- сопоставление достигнутых компанией экономических результатов и затраченных на их получение ресурсов.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования: по степени соответствия достигнутых результатов установленным целям организации и по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам. Критерием эффективности системы управления предприятием является возможность полного и стабильного достижения поставленных целей или сокращение расходов на управление, эффект от реализации которых должен превысить производственные затраты.

Помимо экономических показателей эффективности в настоящее время начинают использоваться характеристики, отражающие обеспечение внешней и внутренней социальной политики, соотношение целей организации и общества. Кроме того, начинают развиваться подходы, ориентированные на оценку эффективности управления как саморегулирующейся системы.

В институциональной экономической теории затраты на управление трактуются как трансакционные издержки предприятия, а критерием эффективности управления выдвигается их минимизация. Трансакционные из-

держки по аналогии с трением в природе можно считать издержками на преодоление социального трения, преодоление хаоса и создание гармонии, то есть управление, понимаемое в широком смысле. И эти затраты составляют львиную долю всех затрат современных компаний»¹. Но практических методик, позволяющих количественно оценивать транзакционные издержки, пока, к сожалению, не создано. Косвенно снижение транзакционных управленческих издержек предлагается оценивать через высвобождение времени у высшего и среднего управленческого персонала, повышение скорости принятия и реализации управленческих решений, сокращение количества «оперативок» и корпоративных конфликтов. Эдвард Деминг утверждает, что не менее 80 % эффективности системы управления лежит в хорошей организации бизнес-системы или так называемого структурного капитала предприятия². Георгий Петрович Щедровицкий, один из пионеров организационного проектирования, подчеркивает, что важной характеристикой эффективного управления является его удобство, а целью организационного проектирования - «сделать управление удобным»³.

Таким образом, в настоящее время в отечественных и зарубежных научных публикациях используется большое количество трактовок эффективного управления и сути его совершенствования. При всем различии существующих точек зрения, в них можно, по мнению автора, выделить некоторые наиболее значимые теоретические постулаты, имеющие важное значение для исследования методологии и направлений совершенствования управления на предприятиях по производству премиксов в современных условиях.

Во-первых, система управления, наряду с производственной деятельностью, является ключевым фактором повышения экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия. Современное экономически эффективное предприятие может получать прибыль и сохранять рыночную долю путем рационального использования своих ресурсов, оптимальной ор-

¹ Григорьев Л.Ю., Кудрявцев Д.В. Системный подход и оптимизация организаций //Методы менеджмента качества. - № 8,9. - 2009.

² Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М., Альпина Бизнес Букс. -2007.

³ Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Курс лекций, <http://oru2.narod.ru/book/index.htm>

ганизации производства и аппарата управления, выпуска соответствующей требованиям и ожиданиям потребителей продукции и т.д. Таким образом, конкретное решение является выбором из достаточно широкого набора альтернатив.

Во-вторых, основой выбора направлений и механизмов совершенствования управления зависит от применяемой методологии, предполагающей взаимосвязанное понимание целей, ориентиров, а также средств и способов их достижения. Специалисты выделяют следующие компоненты, характеризующие содержание методологии управления: подходы, принципы, парадигмы, проблемы, приоритеты, ориентиры, критерии, альтернативы, процедуры выбора, средства и методы управления, а также ограничения. Подход — наиболее важный элемент методологии, конкретизирующийся в комплексе исходных принципов и определяющий выбор и использование остальных ее компонентов. Основными подходами, используемыми при решении проблем совершенствования управления в настоящее время, являются системный, процессный и поведенческий. Каждый из этих подходов характеризуется собственной парадигмой организации как объекта управления, специфическим акцентом на преимущественном использовании достижений отдельных наук, типов ресурсов и соответствующей методологии в целом.

Каждый из подходов задает свой язык, т.е. взгляд на организацию через свои «концептуальные очки». В настоящее время на прикладном уровне частные концепции совершенствования управления могут базироваться на интеграции этих основных подходов и различаются различным сочетанием принципов. Среди прогрессивных практик современного менеджмента, что подтверждено опытом всемирно известных «гуру менеджмента», выделяют целый ряд, которые непосредственно касаются вопросов повышения эффективности функционирования системы управления предприятием и его оценки. Это такие менеджмент-инструменты, как сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard-BSC), ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering - BPR), тотальное или всеобщее управление качеством

(Total Quality Management - TQM), управление проектами (Project Management - PM), управление временем (Time Management - TM) т.д.

Рассмотрим и оценим данные методологические подходы с точки зрения их перспективности применения на предприятиях по производству премиксов.

Системный подход предписывает видеть организацию как целенаправленную систему, состоящую из элементов, подсистем, реализующих определенные функции (рисунок 1.1.1). Любое предприятие как система создано для решения определенных задач, т.е. имеет определенное предназначение, задаваемое ее целями. Для реализации этого предназначения оно должно уметь выполнять определенные функции, владеть некими технологиями деятельности. Носителями этих технологий являются элементы, между которыми установлены определенные связи, позволяющие взаимодействовать для достижения установленных целей. Это взаимодействие дает системный или синергетический эффект, проявляющийся в наличии у системы особых свойств, не присущих её отдельным элементам, а также сумме элементов, если они не соединены системообразующими связями. Полученный эффект целостности является эффектом хорошо организованной системы, имеющей устойчивые перспективы развития.



Рисунок 1.1.1 – Триада системного подхода

Основные принципы системного подхода:

1) структурность – возможность описания системы через установление связей и отношений ее элементов; 2) целостность – характеристика самой системы не сводится к сумме характеристик составляющих ее элементов; 3) иерархичность – соподчиненность элементов.

Оптимизация деятельности предприятия на основе данного подхода состоит в согласовании компонент «системной триады»:

1. Целей, которые определяют смысл создания и существования организации и ее частей [4].

2. Деятельности в различных ее формах (функциональные задачи, процессы и т.п.), которая обеспечивает реализацию целей.

3. Организационной структуры, определяющей устройство организации [5].

Системный подход требует двойственного исследования объекта: с одной стороны, как единого целого и как системы, включающей другие составные элементы, находящиеся во взаимодействии, а с другой стороны – как составной части другой системы более высокого уровня (метасистемы), в которой анализируемый объект взаимодействует с остальными подсистемами. Поэтому управление предприятием рассматривается как важная подсистема, также состоящая из большого числа взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Целью системы управления является обеспечение поддержания предприятия в заданном состоянии и (или) перевод его в новое более жизненное состояние путем разработки и реализации целенаправленных воздействий. Одновременно управление является и функцией организованных систем, обеспечивающей сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности. На рисунке 1.1.2 в обобщенном виде представлена структура системы управления [70].

Такое понимание структуры системы управления позволяет, на наш взгляд, сделать выводы, имеющие важное концептуальное значение для исследования проблемы совершенствования управления на предприятиях по производству премиксов. Следует признать, что управление является процес-

сом, а система управления — механизмом, который обеспечивает работу этого процесса. Применительно к предприятию система управления является управляющей системой, а производственная система — управляемой или исполнительской. Воздействия управляющей системы должны быть направлены на то, чтобы функционирование производственной системы способствовало достижению целей, поставленных управляющей системой.

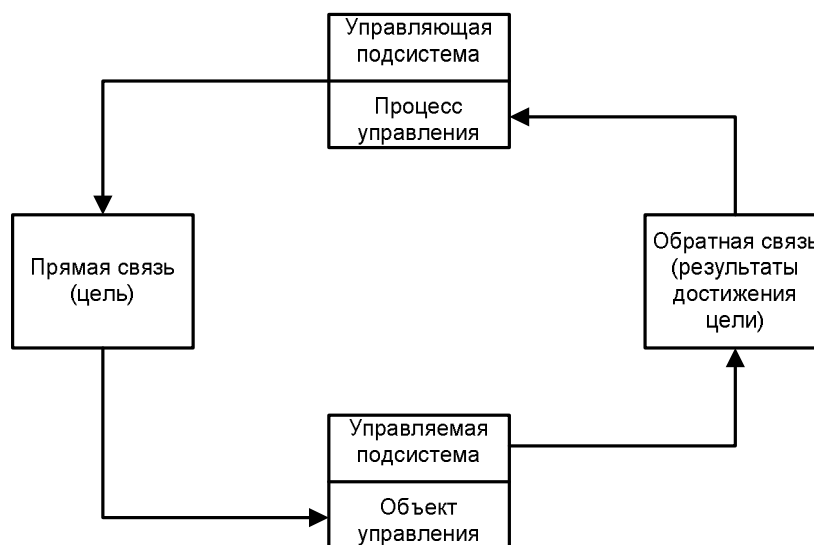


Рисунок 1.1.2 – Структура системы управления

К несомненным основным преимуществам системного подхода к менеджменту относятся возможность интеграции и увязки всех функций и бизнес-процессов, которые в наибольшей степени способствуют достижению желаемых результатов; способность управления акцентировать усилия на ключевых проблемах; обеспечение уверенности заинтересованных сторон в согласованности, результативности и эффективности деятельности предприятия. Применение принципа системного подхода к менеджменту создает условия для структурирования целостной системы предприятия для достижения целей наиболее результативным и эффективным образом; пониманию руководителями и исполнителями взаимозависимости между процессами жизненного цикла продукции и процессами управления, снижению межфункциональных барьеров, постоянному улучшению путем измерения и оценивания.

Системный подход позволяет осуществлять постоянное совершенствование бизнес-системы, адаптируя ее к изменяющимся целям и настраивая на лучшую эффективность. Причем, организационная система выстраивается аналогично системе технической: идентифицируются стратегические цели, определяется необходимый функционал и система процессов, затем желаемые результаты процессов и требования к ним, формируется конструкция каждого процесса, проектируются связи между ними и т.п.

Процессный подход рассматривает как само предприятие, так и управление им в виде взаимосвязанной совокупности процессов, имеющих четкую логику и определенность в пространстве и времени (рисунок 1.1.3).



Рисунок 1.1.3 – Система взаимодействующих процессов предприятия

Парадигма⁴ данного подхода следующая: предприятие получает прибыль лишь в том случае, если удовлетворяет запросы потребителей. На достижение этого должны быть направлены все усилия компании. В данном случае внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными ли-

⁴ Парадигма (от гр. *paradeigma* — пример, образец) — исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысленные существенные черты действительности, модель постановки проблем и их решения, выбора соответствующих методов

цами, а на процессах, объединяющих отдельные функции и общие потоки и нацеленных на конечные результаты деятельности организации. Итогом же является выпуск конкурентоспособной продукции. Именно от этого необходимо отталкиваться, выстраивая систему управления.

Таким образом, смысл процессного подхода состоит в том, чтобы улучшать процессы ради лучшего результата на выходе, то есть основной областью управления становится управление результатами, а не затратами на их достижение. Отсутствие согласованных целевых показателей на различных уровнях компании не способствует достижению общей цели. Каждый сотрудник, каждое подразделение должны приносить свой вклад в общее дело.

Реализация принципа процессного подхода дает предприятию такие дополнительные преимущества, как снижение затрат и сокращение продолжительности производственных циклов за счет результативного использования ресурсов более точные, непротиворечивые и прогнозируемые результаты; сфокусированное внимание на возможностях улучшения и расстановка их по приоритетам. Использование этих преимуществ позволяет системно подходить к определению действий, необходимых для получения желаемого результата; устанавливать четкую ответственность за выполнение основных видов деятельности, осуществлять анализ и измерение полученных результатов; определять взаимодействие основных видов деятельности в рамках подразделений организации и между ними, ориентируясь при этом на такие факторы, как ресурсы, методы и материалы, способствующие улучшению работы основных видов деятельности предприятия, и оценивать при этом риски, последствия и влияние деятельности на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны.

Преимущества процессного подхода для предприятий проявляются в снижении операционных издержек, сокращении временных затрат на выполнение процедур и повышении точности их исполнения, повышении скорости реакции на изменения, улучшении использования основных фондов, повышении чувства ответственности сотрудников. Работа, организованная вокруг процессов, повышает управляемость бизнеса, заставляет организацию думать

о том, что она делает, с позиции клиента и в терминах конечных продуктов, способствует правильной расстановке сил.

Реализация процессного подхода обусловила формирование нескольких современных концепций совершенствования управления, наиболее значимыми из которых являются управление по целям (Management By Objectives (MBO)), управление цепочкой ценности (стоимости), реинжиниринг бизнес-модели.

Концепция MBO, сформулированная П. Друкером, позволяет увязать три ключевые категории управления: цель — результат — эффективность⁵. Концептуальным положением этой концепции управления выступает понимание управления как процесса выявления целей и критериев эффективности сотрудников, отдельных подразделений (или всей организации) и координации усилий (ресурсов) по их достижению. Важным управленческим действием (управленческой функцией) системы MBO становится планирование с учетом имеющихся у организации ресурсов.

Базовыми положениями модели «управление по целям» являются: 1) декомпозиция задач «сверху вниз»; 2) обратная связь «снизу вверх»; 3) «внутрифирменный рынок труда»; 4) решение задачи — критерий оценки. Принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;
- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и, в соответствии с этим, организуется работа по их выполнению;
- менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении «сверху вниз».

⁵ Общепринятым является определение цели как прогнозируемого результата, а эффективности - как степени достижения цели

Система МВО несла с собой новую философию и новый взгляд на бизнес. Господствующее ранее управление по отклонениям исходило из того, что управляющее вмешательство требуется лишь в том случае, когда в работе того или иного подразделения или сотрудника обнаружилось отклонение от установленных норм производительности или способов работы. Такое управление обеспечивало исправное функционирование функциональной структуры организации, не гарантируя при этом ни адекватного реагирования на внешнюю ситуацию, ни адекватных изменений в самой функциональной структуре.

Однако, если на уровне теории и идеологии МВО и «управление по отклонениям» резко противопоставляются, то в реальной практике управления оба подхода оказались необходимыми и взаимодополняющими. Любому бизнесу присущи не только процессы изменения, но и «защитые» в функциональную структуру компании процессы воспроизводства. Смысл управленческой революции заключается, таким образом, не в смене типа управления организациями, а в формировании дополнительного типа и дополнительного контура управления. МВО как эволюционно более позднее приобретение не замещает систему управления по отклонениям, а как бы «надстраивается» над ней.

Концепция цепочки ценности (value chain), разработанная М. Портером, отражает последовательный процесс трансформации сырья, при котором к его ценности на каждой стадии добавляется некая промежуточная ценность, имеющая свои издержки, пока на выходе не будет получен продукт, востребованный потребителем. Классическая цепочка состоит из семи ключевых видов экономической деятельности (рис. 1.1.4). Управление в этой модели включено в обеспечивающую инфраструктуру предприятия. Если каждый из участников цепочки работает наиболее эффективным из возможных способов, вся система станет эффективной только тогда, когда будут оптимизированы процессы внутри организации по всей длине цепочки ценности. Анализ цепочки позволяет устранить бесполезные затраты и прирастить функциональность конечной продукции, а ее реконструирование (добавление

или, наоборот, исключение каких-либо процессов) может привести к открытию новых способов группирования ресурсов и, следовательно, к созданию новых типов организационных способностей.



Рисунок 1.1.4 – Цепочка ценности предприятия

Эволюция развития концепции создания ценности отражает закономерный переход к стратегическому управлению бизнесом. Если вначале управление соотношением функциональность/издержки ограничивалось рамками конкретного предприятия, то в настоящее время пришло понимание того, что его цепочка ценностей интегрирована в более глобальную систему создания конечного продукта, включающую цепочки ценностей поставщиков и потребителей. Таким образом, акцент сместился на создание и управление общеотраслевыми цепочками ценности, начиная от производства (добычи) сырья и заканчивая утилизацией продукции конечным потребителем. Цепочечная (то есть последовательная) модель создания ценности не единственная. В конце XX века Ч. Стабелл и О. Фьельдстад на основе базовых производственных технологий Дж. Д. Томпсона описали еще две конфигурации модели создания ценности, отличные от цепочки: лавку ценности (Value shop) и сеть ценности (Value Network).

Реинжиниринг бизнес-процессов также основан на построении карты бизнеса и оптимизации бизнес-модели предприятия, характеризующей способ получения дохода от владения активами и наращивания стоимости компании. В карте бизнеса, прежде всего, отражаются основные элементы цепочки создания ценностного предложения и их взаимодействие. Карта бизне-

са позволяет проследить взаимодействие всех элементов цепочки «создания ценности» (иногда в логистике ее называют цепочкой поставок основных продуктов и услуг): закупки, производство, сбыт. Любое развитие предприятия осуществляется через изменения 5 основных факторов, определяющих его состояние (5 М): организация (Methods), Измерения (Measurement), оборудование (Mechanisms), персонал (Man), ресурсы на входе (Materials). Только воздействуя на эти факторы, можно управлять характеристиками результата: качеством, количеством, временем и местом предоставления, уровнем затрат (рис. 1.1.5).



Рисунок 1.1.5 – Карта бизнеса предприятия

Деятельность каждой из функциональных подсистем (ФС)⁶ тщательно проектируется и управляется на трех уровнях – развитие и эффективность, операционное управление ресурсами и работами, основная деятельность. Как видно из рисунка 1.1.6, процессы управления включают:

1. Управление развитием и эффективностью ФС.
 - 1.1. Управление функциональной стратегией, политиками и методами.
 - 1.2. Организацию и совершенствование деятельности ФС.

⁶ Под функциональной подсистемой понимается специализированная часть производственной или управленческой деятельности, которая характеризуется единым предназначением или ролью в бизнес-системе. Обычно выделяются такие ФС, как маркетинг, снабжение, производство, управление персоналом, финансы, логистика и т.п.

- 1.3. Управление программами и проектами развития ФС.
2. Операционное управление ФС.
 - 2.1. Долгосрочное управление ресурсами (год).
 - 2.2. Среднесрочное управление ресурсами (месяц, неделя до суток).
 - 2.3. Оперативное управление работами (сутки, смена).
3. Основная деятельность ФС (индивидуально для каждой ФС).



Рисунок 1.1.6 – Декомпозиция функциональных систем по уровням управления

Одновременное применение процессного и системного подходов в исследовании и совершенствовании систем управления позволяет выявить практически реализуемые связи внутри и между элементами системы и ее подсистем, сделать их управляемыми в требуемых пределах, навести и поддерживать нужный уровень организационного порядка и повысить тем самым эффективности работы предприятия.

Поведенческий подход рассматривает предприятие как систему интересов, а основной целью управления – балансирование этих интересов. Основными группами интересов являются собственники предприятия, менеджеры, работники, потребители, поставщики и клиенты, а также такие социальные группы, как местное сообщество и региональное правительство.

Практической реализацией данного подхода стала Концепция ценностно-ориентированного менеджмента (value-based management, VBM), направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий на ключевых факторах стоимости. В ее основу легло понимание того факта, что для собственников бизнеса центральным вопросом является прирост их благосостояния, которое измеряется не количеством ресурсов, привлеченных в производство, а стоимостью принадлежащего им бизнеса. В концепции VBM главной задачей менеджмента становится увеличение рыночной стоимости предприятия, рост цен на обращающиеся в продаже его акции. Исходя из этого все применяемые инструменты, аналитические методы и расставляемые приоритеты в системе управления ориентированы на принятие управленческих решений, оптимальных с точки зрения критерии рыночной стоимости, а их разработка строится на варьировании факторов ее динамики.

Очевидно, что концепция ценностно-ориентированного менеджмента опирается на принципы, базовые для корпоративных финансов, к которым относятся следующие:

а) максимизация благосостояния акционеров есть конечная цель менеджмента;

б) достижение этой цели основано на росте будущих денежных потоков, генерируемых компанией, с учетом дисконтирования по ставке доходности и совокупных рисков активов.

В настоящее время для важнейших управленческих решений традиционный анализ финансовых последствий должен дополняться долгосрочным прогнозом, учитывающим возможную динамику внешнего и внутреннего окружения организации. Именно это расширяет исторически сложившуюся практику учета при принятии решений текущих финансовых показателей.

Если «в настоящем» главная цель управления заключается в поддержании заданного собственниками уровня эффективности на основе показателей рентабельности активов (Return on Assets, ROA) и средневзвешенных затрат на капитал (Weighted Average Cost of Capital, WACC), то «в будущем» управ-

ление должно формировать стратегию развития, перспективную бизнес-модель, способную успешно конкурировать и создавать добавленную стоимость при работе на перспективных рынках. Таким образом, каркасом системы эффективного управления становится диалектическое единство противоположностей: применение рациональных методов количественной оценки и целеполагания в финансовых терминах в сочетании с гибкими, ориентированными на обучение и адаптивное взаимодействие, подходами стратегического менеджмента.

В 80-х гг. XX в. пришло понимание того, что оптимизация только производственных процессов не способна дать предприятию необходимый стимул для роста и опережающего развития. Под влиянием внутренних и внешних факторов должны постоянно совершенствоваться и само управление. Возникло понятие постоянного улучшения (continual improvement) как повторяющейся деятельности по увеличению способности выполнить требования, установленные самой организацией, ее потребителями и клиентами, а также государством [28].

Ответом на новые вызовы стала концепция Всеобщего управления качеством (Total Quality Management (TQM)), кардинально изменившая взгляды на проектирование эффективной системы управления. С этого момента началось движение общего менеджмента и менеджмента качества навстречу друг другу. В то время, когда представления о менеджменте качества включали все новые и новые элементы производственной системы в свою орбиту, накапливали и интегрировали их, общий менеджмент, напротив, распался на ряд специализированных, независимых дисциплин: финансы, персонал, инновации, маркетинг и т.д.

Развитие системы менеджмента качества тесно связано с изменением общего отношения к управлению бизнесом. Основа концепции TQM заключается в том, что для достижения долговременного финансового успеха любая компания должна обеспечить высокое качество продукции. Концепция строится на трех принципах: приоритет потребителя в работе над качеством; управление качеством на уровне всего предприятия, а не на уровне отдель-

ных процессов; приоритетная роль высшего руководства в обеспечении качества и управлении им. Сегодня качество понимают как качество компании, как категорию, которая охватывает все процессы.

Единство концепций общего менеджмента и менеджмента качества признается многими специалистами. Так, Е. Швец предлагает объединить менеджмент, основанный на качестве, и управление по целям⁷. Рязанцев А.Б. утверждает, что на современном этапе произошло слияние стратегического менеджмента и менеджмента, основанного на качестве, и задачу новой концепции менеджмента следует определить как обеспечение качества в долгосрочном периоде⁸. Соответственно качество распространяется на все аспекты деятельности организации, имеет смысл говорить об обеспечении качества продукции, процессов, менеджмента, всей системы в совокупности.

Процесс слияния общего менеджмента и менеджмента качества отражен на рисунке 1.1.7.



Рисунок 1.1.7 – Структура взаимосвязи общего менеджмента и менеджмента качества

⁷ Швец В.Е. “Менеджмент качества” в системе современного менеджмента // Стандарты и качество.-1997.- № 6.- с.23-25

⁸ Рязанцев А.Б. Современный этап развития концепции TQM // Вестник Воронежского государственного технического университета.- 2010.- №7.- С.128-131.

С точки зрения учета внутренних внешних факторов в менеджмента качества можно выделить несколько этапов в его развитии. На этапе соответствия применению, нацеленного на максимальную эффективность производства и выпуск продукции, наилучшим образом выполняющей свои функции, применяемые методы позволяют определить верхнюю и нижнюю границы соответствия требованиям потребителей как область допустимого качества (учет внутреннего фактора). На этом этапе развитие менеджмента качества добавляется элементами стратегического управления через учет не только внутренних (области соответствия), но и внешних факторов (учет изменения потребностей)⁹. На первых двух этапах упор делается на контроль качества.

В отличие от начальных этапов развития системы менеджмента качества, на третьем этапе происходит смена приоритетов – вместо контроля качества уже готовой продукции задачей менеджмента становится обеспечение качества продукции в процессе ее производства. Стратегией предприятия является стратегия оптимальных издержек – продукт высокого качества по более низкой, чем у конкурентов, цене. Для этого внедряются принципы и методы процессного и партисипативного управления, анализируется обратная реакция рынка, а само качество продукции и процессов рассматриваются как основное конкурентное преимущество, на котором базируется бизнес-стратегия предприятия.

На четвертом этапе в эволюции взглядов на систему менеджмента качества происходит полная интеграция специфических методов управления качеством и стратегического управления, дающая в итоге единую концепцию TQM. Принципиальное значение на этом этапе приобретает соответствие будущим потребностям, то есть нацеленность на удовлетворение нужд потребителя до того, как он их осознает. Это обусловило необходимость реализации комплексного подхода, при котором рассматривается не только качество продукции, качество бизнес-процессов, но и качество самого менеджмента. В связи с этим, объектом исследования становятся не только производственная и сбытовая статистика, но и показатели эффективности системы управления

⁹ Рязанцев А.Б. Стратегический вектор в эволюции концепции TQM // Вестник Таджикского национального университета. - 2010. - №6 (62). - С. 95-99.

– качество и скорость принимаемых решений, адекватность реализуемых действий и т.д.

Логическим развитием этого этапа становится следующий, пятый этап, на котором, помимо учета внешних и внутренних факторов, важное значение приобретает политика современного бизнеса и обеспечение соответствия целей и практики деятельности предприятия основным этическим принципам. Таким образом, современные интегрированные системы менеджмента качества по сути направлены на формирование социально ответственной компании, в которой критерий максимизации прибыли уже не является единственным и главным.

Обобщение характеристик рассмотренных этапов эволюции систем менеджмента качества отражено в таблице 1.1.1¹⁰.

Таблица 1.1.1 – Развитие в концепции TQM стратегического базиса с позиции воздействия факторов внешней и внутренней среды

Этап	Содержание этапа
1. Соответствие стандарту	Преобладание учета факторов внутренней среды
2. Соответствие применению	Преобладание учета факторов внутренней среды. Интеграция учета потребностей в процессе производства
3. Соответствие стоимости	Учет факторов внутренней и внешней среды. Формирование конкурентного преимущества на основе качества
4. Соответствие скрытым потребностям	Интеграция методов управления качеством и инструментов стратегического менеджмента в рамках концепции TQM. Учет скрытых потребностей, анализ сильных и слабых сторон предприятия, формирование стратегии на основе качества
5. Соответствие потребностям общества	Интегрированные системы управления, учитывающие этические аспекты бизнеса (ISO 14000, OHSAS 18000). Концепция TQM как основа качественного менеджмента.

¹⁰ Шибба, А. Грэхэм, Д. Вальден. "Новое американское тотальное управление качеством". – М.: Экономика. – 1995.

Таким образом, менеджмент качества является интегрированной управленческой концепцией, в которой воплощены все методологические подходы – и системного, и процессного, и поведенческого. Поэтому многие специалисты, в том числе автор, считают, что более адекватно использовать термин интегрированной системы менеджмента (ИСМ), среди которых можно выделить следующие основные группы: экологический менеджмент, менеджмент качества, менеджмент охраны здоровья, менеджмент безопасности.

Преимущества данных ИСМ заключаются в создании гармонизированной системы управления, комплексном подходе к снижению затрат (в том числе на сертификацию, производство, продвижение и т.д.), более высоком уровне технологичности на всех этапах разработки и внедрения на предприятии системы управления. Многие управленческие процессы и функции в рамках ИСМ совмещаются и балансируются. Это касается процессов документации, подготовки и обучения персонала, проведения аудитов, стратегического анализа и планирования на разных уровнях, маркетинговых исследований, анализа интересов стейкхолдеров и т.д.

Интеграция процессов и функций управления означает ликвидацию их изолированности. Так, все процедуры, методы и функции управления качеством должны быть встроены в общую систему высшего руководства и систему управления компанией. Система менеджмента качества всегда должна быть составной частью общей системы управления и руководства компанией, поэтому разработка и развитие интегрированных систем менеджмента относятся к области ответственности топ-уровня. Неслучайно в ряде работ подчеркивается, что словосочетание «quality management» лучше переводить не как «менеджмент качества», а «качество менеджмента» и рассматривать систему менеджмента качества как часть общей системы управления не совсем логично, потому что главной целью и главным конкурентным преимуществом становится не просто выпуск продукции, не имеющей дефектов, а качество менеджмента¹¹. Ретроспективный анализ показал, что необходимость интеграции общего менеджмента и менеджмента качества осознавалась почти 80 лет.

¹¹ Тимохин Д.В. Менеджмент качества или качественный менеджмент? // Стандарты и качество. - №1. - 2008.

Соединение концепций регулярного менеджмента¹², стандартов менеджмента качества, новейших технологий и инструментов бизнес-инжиниринга дает предприятию уникальный шанс быстро привести уровень своего менеджмента в соответствии с мировой практикой, а в некоторых аспектах и превзойти его. Вместе с тем, необходима определенная готовность предприятия к внедрению интегрированной системы менеджмента, которая невозможна без наличия клиент-ориентированного продукта и маркетинга, управления затратами, бюджетирования т.д.

Резюмируя проведенный анализ эволюции методологии и теоретических концепций совершенствования управления предприятием, можно сделать следующие выводы:

- существуют частные и интегрированные концепции, что задает уровень и масштаб изменений в системе управления;
- существуют широкие потенциальные возможности и объективные ограничения, обуславливающие их выбор применительно к конкретному объекту диссертационного исследования.

1.2. Особенности предприятий по производству премиксов как объектов управления

При выборе концептуальной модели совершенствования управления, на наш взгляд, следует учитывать следующие отраслевые особенности предприятий:

- характеристики выпускаемой продукции, требования к ее качеству;
- тип цепочки создания ценности (непрерывная, серийная, проектная) и место в ней предприятия;
- особенности отраслевых стандартов деятельности, формирующие образ «идеальной компании»;
- стадию жизненного цикла бизнеса (startup, ускоренное развитие, стабилизация, зрелость);

¹² Регулярный менеджмент предполагает управление на основе строго документированных процедур и регламентов деятельности в противовес неформальным методам руководства

- реализуемые бизнес-стратегии, задающие состав и требования к элементам системы управления;
- существующий уровень зрелости процессов функциональных подсистем.

Рассмотрим данные факторы применительно к предприятиям по производству премиксов.

Характеристики выпускаемой продукции, требования к ее качеству.

В научной литературе и практической деятельности считаются общепризнанными следующие определения и характеристики премиксов:

1. Премиксы – это обогатительные смеси биологически активных веществ микробиологического и химического синтеза, применяемые для повышения питательности комбикормов и улучшения их биологического действия на организм сельскохозяйственных и домашних животных.

2. Премиксы – однородные смеси биологически активных веществ с наполнителем.

По ГОСТ Р 51848—2001 «Продукция комбикормовая. Термины и определения», премикс — это комбикормовая добавка, представляющая собой однородную смесь биологически активных веществ с наполнителем (молотое зерно, отруби, шроты, дрожжи, вермикулит и пр.).

На сегодняшний день премиксы классифицируют по различным особенностям:

- по составу разделяют: на аминокислотные, минеральные, витаминные и комплексные;
- по назначению: на продуктивные (содержащие компоненты, стимулирующие продуктивность, улучшающие состояние здоровья и укрепляющие иммунную систему животных и птицы), лечебно-профилактические (содержащие ветпрепараты для профилактики различных заболеваний), лечебные (используемые для лечения больных животных и птицы);
- по концентрации в комбикорме: на пре-премикс (норма ввода в комбикорм до 0,5 %), премикс (до 5 %), белково-витаминные и белково-минерально-витаминные добавки (от 5 % до 30 %).

Состав премикса включает в себя 3 основные составляющие:

- Витамин (А, D, E, K, C, группа B), необходимые для поддержания всех функций организма (рост, здоровье, способность к оплодотворению, продуктивность). Как правило, организм животного не может синтезировать эти природные биологически активные вещества, и по этой причине они должны поступать с кормом.

- Минеральные вещества, микроэлементы и макроэлементы (кальций, магний, железо, фосфор, медь и т.д.) являются структурным материалом в построении скелета животного, участвуют в синтезе клеток и тканей, регулируют активность ферментов и гормонов, влияют на иммунитет и антиоксидантный статус.

- Наполнитель (известняковая мука, отруби и др.) способствует равномерному распределению компонентов в смеси.

Также используются дополнительные компоненты:

- Антиоксиданты, которые помогают предохранять от окисления жиры и жирорастворимые ингредиенты (в том числе витамин А и E);

- Ферментные препараты (фитаза, гидролиз, расщепляющие некрахмалистые полисахариды и др.), повышающие усвоение питательных веществ;

- Кормовые антибиотики, применяемые для профилактики инфекционных заболеваний, стимуляции роста животных;

- Аминокислоты (лизин, метионин, треонин и др.), принимающие непосредственное участие в синтезе тканей живого организма;

- Ароматизаторы, подсластители, красители и т.д.

Премиксы предназначены для производства белково-витаминно-минеральных добавок (БВМД), гарантированного обогащения комбикормов, кормосмесей. Рецепт премикса представляет собой набор биологически активных веществ (БАВ) и наполнителя, выраженный в массовой доле отдельных компонентов в составе готовой смеси. В зависимости от вида животного или птицы, их возраста и направления продуктивности, меняется и состав компонентов в премиксе.

В данном диссертационном исследовании при анализе российского рынка премиксов информация детализирована по назначению премиксов в разрезе видов сельскохозяйственных животных на основе российской классификации ОКПД:

- ~ Премиксы для птиц;
- ~ Премиксы для свиней;
- ~ Премиксы для крупного рогатого скота;
- ~ Премиксы прочие.

Премиксы могут содержать различную концентрацию биологически активных веществ и разный процент ввода в комбикорм для разных животных. Чаще всего производится 1 %-й премикс, характеризующийся массовой долей биологически активных веществ от 100 до 200 кг в 1 т готового продукта при 900—800 кг массовой доли наполнителя. Могут быть и премиксы с повышенной 0,2—0,5 %-ой концентрацией, в которых вводится небольшое количество наполнителя.

По своему содержанию премиксы могут быть витаминными, содержащими полный набор только витаминов, минеральными, содержащими только соли микроэлементов, и комплексными, содержащими как витамины, так и микроэлементы. В идеале для полного удовлетворения потребностей животных лучше вводить в комбикорма комплексные премиксы.

Наиболее распространенный наполнитель премиксов — пшеничные отруби. Применяют также рыбную муку, дробленый ячмень, подсолнечный шрот, вермикулит и составные наполнители, например смесь отрубей, известняка, растительного масла и др. В последнее время в наполнитель премикса часто вводят масло, которое необходимо для снижения уровня пыли при его смешивании и в качестве связующего звена между витаминами и носителями (отрубями). Количество вводимого масла в зависимости от состава премикса и содержания в нем органического носителя составляет 1—3 %. В качестве связующего вещества в премикс нельзя вводить мелассу и другие влагосодержащие компоненты, так как происходит повышение его влажности.

Набор БАВ, включаемых в премиксы, непрерывно расширяется, что позволяет повышать продуктивность животных и снижать затраты кормов на единицу продукции. В связи с высокой эффективностью использования премиксов в животноводстве, отечественные фирмы постоянно совершенствуют рецептуру и технологию приготовления премиксов, минеральных и витаминных смесей.

В последнее время все отчетливее проявляются следующие тенденции:

- Расширение спектра биологически активных добавок, включаемых в премикс (защищенные аминокислоты, микроэлементы в хелатовой форме, иммуномодуляторы, мультиферментные композиции, ароматизаторы, добавки, стимулирующие полезную микрофлору и т.д.).

- Повышение норм ввода в премиксы и в рацион витаминных препаратов, в первую очередь, витаминов А и Е. Последние научные исследования говорят о целесообразности увеличения норм ввода этих витаминов в премиксы на 30 %-35 %. Среди причин этого рост генетического потенциала и продуктивности скота, изменение потребности в витаминах для занимающих все большую долю животных высокопродуктивных линий и кроссов, изменение общей структуры рационов, а также все возрастающая нагрузка на организм различных техногенных и патогенных факторов.

В состав премикса в зависимости от его назначения могут входить от 2-3 до 30 и более разнообразных по своей природе и физико-химическим свойствам биологически активных веществ, не всегда совместимых между собой. В связи с этим, при приготовлении премиксов предъявляются определенные требования к качеству составляющих их компонентов, к технологическим свойствам и химической природе сырья.

Особое внимание уделяется наполнителям. Для производства премиксов используют два типа наполнителя (органический и минеральный). В качестве органического наполнителя чаще всего используют отруби или специально подготовленную муку. Размер частиц органического наполнителя варьирует от 100 до 600 мкм. Выбор размера частиц наполнителя зависит от типа премикса и его предназначения. Если необходимо придать премиксу

большую, при прочих равных условиях, стабильность, то используют частицы большего размера. Если нужно самое высокое качество по распределяемости компонентов, то наполнитель берется мелкой фракции.

Потребность животных в добавках ничтожно мала, и препараты биологически активных веществ вводятся в комбикорма в количествах, зачастую не превышающих $1/1000$ - $1/1000000$ долю смеси, поэтому процесс им ввода и равномерное распределение в составе кормовой смеси – наиболее ответственный момент.

При изготовлении премикса препараты биологически активных веществ смешиваются с каким-либо наполнителем, происходит предварительное разбавление смеси до определенной стандартной концентрации, чаще всего рассчитанной на последующее введение в комбикорм в количестве 0,5-1,0 %. Таким образом, наполнитель обычно составляет от 70 до 90 % по массе премикса и является важным компонентом смеси, в значительной мере гарантирующим ее качество.

Основная функция наполнителя – обеспечить оптимальный объем предварительной смеси, ее технологичность при изготовлении комбикорма и равномерную распределяемость в нем всех биологически активных компонентов. Кроме того, такое разбавление способствует уменьшению степени контактов в премиксе между разнородными группами биологически активных компонентов и возможных неблагоприятных взаимодействий.

Обычно в качестве наполнителя премиксов используют пшеничные отруби. Для улучшения технологических свойств смеси применяют растительные или минеральные масла, уменьшающие образование пыли и устраняющие налипание наполнителя к стенкам и рабочим поверхностям смесителя. Это способствует улучшению однородности премикса и повышает несущую способность наполнителя.

За рубежом для улучшения технологических свойств премикса и сохранности биологически активных веществ сочетают растительные и неорганические наполнители (карбонат кальция и т.п.). Такая технология позволяет не вводить жиры и масла или жир, недостатками применения которых явля-

ются повышенная кислотность и содержание свободных радикалов, что снижает при длительном хранении активность введенных в премикс витаминов.

Гарантия равномерного распределения витаминов, микроэлементов и других биологически активных веществ в массе премикса обеспечивается следующими приемами:

- - специальная подготовка отрубей, заключающаяся в их измельчении и калибровке по оптимальным размерам, очистке от металломагнитных примесей;
- - при вводе в премикс микроэлементов и витаминов первоначально готовятся их предсмеси;
- - приготовление премиксов производится на современном оборудовании, включая узел точного дозирования элементов с минимальной погрешностью и смеситель, который обеспечивает равномерное распределение элементов даже при соотношении 1:10000.

Несмотря на важное значение характера наполнителя, качество премикса в первую очередь определяется свойствами вводимых биологически активных веществ. Помимо технологических свойств самих препаратов, на качество премиксов влияет их совместимость и стабильность, то есть сохранение активности в процессе производства и хранения. Условия стабильности и совместимости особенно важны при производстве комплексных премиксов, так как они в большей степени содержат разнородные группы биологически активных веществ.

Для повышения стабильности биологически активных составляющих премиксов (в первую очередь витаминов) применяются их защищенные формы путем дополнительного ввода антиоксидантов, использования менее агрессивных соединений микроэлементов. Данные приемы позволяют создать оптимальные условия производства, упаковки и хранения премиксов. Свою роль играет и влажность. Критической точкой влажности, обеспечивающей отсутствие самосогревания и стабильность компонентов премикса, считается 13 %, а наиболее оптимальной – 10 %.

Фактором, определяющим качество премикса, являются размеры частиц, из которых состоят препараты биологически активных веществ. При разных нормах ввода компонентов требуется разный размер частиц, то есть универсальной оптимальной нормы не существует. Однако эмпирически зависимость между нормами ввода и размерами частиц выявлена достаточно точно, и на практике используются ориентировочные средние размеры частиц препаратов для разных уровней введения их в комбикорма.

Таким образом, чем меньшее количество компонента вводится в состав корма (или предварительной смеси), тем большая степень измельчения требуется для используемого препарата. При этом необходимо учитывать назначение премикса (для какого возраста или вида животных и птицы) и соответственно объем суточной или разовой дозы потребляемого корма. Например, цыпленок за первую неделю жизни потребляет около 100 г корма при чрезвычайно интенсивном росте и высокой потребности в биологически активных добавках. Значит, для комбикорма этой группе птицы требуется очень высокая гомогенность смеси, чего можно достичь лишь при использовании тонко-измельченных препаратов.

Такие характеристики препаратов, как удельный и объемный вес, угол естественного откоса, также влияют на гомогенность смеси, хотя и в меньшей степени, чем величина частиц. Оптимальный угол откоса для биологически активных веществ находится в пределах 20-40°. При угле откоса ниже 20° возрастает риск рассыпания препаратов, при угле откоса выше 40° – риск завала. Важно учитывать такие характеристики компонентов, как форма и характер поверхности частиц, способность образовывать и нести электростатические заряды и др. Эти свойства препаратов в значительной мере определяют такие технологические их характеристики, как сыпучесть, склонность к сводообразованию в бункерах, комкование, уплотнение и слеживание при хранении, налипание на оборудовании в процессе производства, способность к пылеобразованию.

Таким образом, качественный премикс – это продукт с хорошей сыпучестью, не слеживающийся, обладающий высочайшей однородностью, при

которой обеспечивается равномерное распределение всех компонентов в массе премикса (вплоть до равномерного распределения 10 г компонента в 1 тонне премикса). Качественный премикс имеет влажность не более 10 %, а желательно еще ниже, включает в себя защищенные формы витаминов и стабильные формы микроэлементов, в процессе хранения и транспортировки не расслаивается, длительное время сохраняет все свойства биологически активных веществ и легко смешивается с компонентами основного рациона.

Требования к качеству премикса определяет специфика конечного продукта – комбикорма. Качественный премикс должен содержать все заявленные в рецепте компоненты определенного количества и активности и не должен содержать токсинов, патогенных грибов, посторонних примесей и т. д. Премикс должен быть однороден, требуемой влажности и крупности. Он не должен расслаиваться и терять активность во время перевозки и хранения.

Качественная сырьевая база включает компоненты, соответствующие заявленным показателям, сохраняющие активность, не разрушающиеся и не вступающие в антагонистические реакции в процессе производства, транспортировки, хранения. Качественные составляющие премикса позволяют обеспечить не только его состав, но и достаточный срок годности конечного продукта – комбикорма.

Важной особенностью премиксов является их индивидуализированная рецептура. На начало 2015 года в России зарегистрировано 267 наименований премиксов, в том числе 76 марок российского производства. Существует множество детализаций премиксов, например, разделение по составу, разделение по направлению продуктивности и т. д. Многие предприятия РФ стали выпускать премиксы, сбалансированные по витаминно-минеральному составу для каждого вида животных, с учетом их возрастной группы и физиологического состояния. Имеются как типовые рецептуры, рекомендованные Всесоюзным институтом животноводства, так и собственные разработки производителей, созданные для конкретного клиента с учетом его требований.

Современные кроссы птицы, породы свиней и пр. предполагают производство сотен, если не тысяч премиксных рецептов. Иногда, в условиях угро-

зы здоровью поголовья, дистрофий, снижения продуктивности и пр. рецептуры меняются буквально ежедневно. Например, распространено экстренное включение в комбикорма ряда витаминов и аминокислот в условиях теплового стресса для животных. Как правило, производители премиксов разрабатывают состав премикса с учетом не только характеристик животных конкретного заказчика, но и состояния его кормовой базы и даже финансового положения. Поэтому ежегодно только официально регистрируется около сотни новых премиксов.

Тип цепочки создания ценности (непрерывная, серийная, проектная) и место в ней предприятия

Производство премиксов является важной начальной стадией в непрерывной цепочке производства пищевой продукции животного происхождения (рисунок 1.2.1).

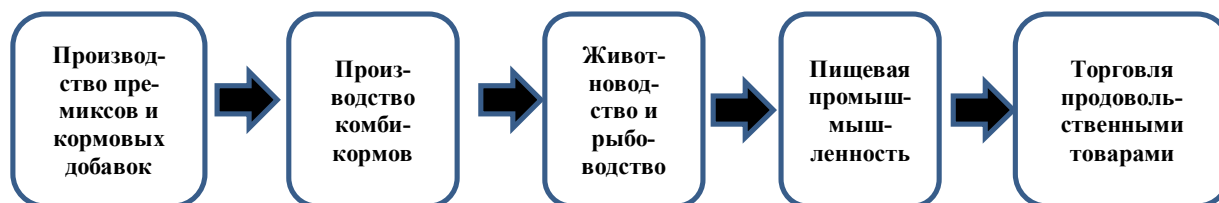


Рисунок 1.2.1 – Пищевая цепочка с участием производства премиксов

Особенность любой пищевой цепочки – требования к безопасности продукции, без которой понятие качества не имеет смысла. Для потребителя безопасность для здоровья используемых продуктов является главным требованием. Поэтому производители стараются использовать только такое сырье, которое позволяет им это обеспечить. Очевидна тесная прямая зависимость между качеством мясной и молочной продукцией и качеством комбикормов, качество которых в свою очередь во многом определяется качеством введенных премиксов.

Данная особенность обуславливает наличие как жестких требований к безопасности премиксов со стороны комбикормовых предприятий, так и государственного технического регулирования. Положение премиксов в начале цепочки предопределяет его важную роль в обеспечении эффективности последующих стадий.

Актуальность применения премиксов в сельском хозяйстве с каждым годом постоянно возрастает. Определяющий фактор – ухудшение экологической обстановки и требование организма многих животных к качественному и полезному корму. В последние годы роль витаминов и минералов в животноводстве возросла по многим причинам. Это и высокопродуктивные породы, и кроссы животных и птицы, требующие гораздо больше витаминов и минералов в питании, и недостаток этих элементов в растительных кормах. Вот почему роль витаминов и минералов в животноводстве и птицеводстве возрастает с каждым годом, а технологическое производство премиксов модернизируется. Кроме того, витамины и микроэлементы могут быть биологическими стимуляторами продуктивности. Премиксы способны положительно повлиять на рост и развитие животных и птиц. Витаминный премикс используют для повышения питательности основных кормов и улучшения их биологического действия на организм животных и птиц. Традиционный рацион кормления с использованием только комбикормов без содержания премиксных элементов – не лучший вариант. Он не позволяет полностью удовлетворить потребности сельскохозяйственных животных в микроэлементах и витаминах. Изготовление комбикорма на основе премиксов – выход из сложившейся ситуации.

Витамины и минералы участвуют в биосинтезе, обеспечивая жизнедеятельность организмов, и выполняют при этом разнообразные функции. Для высокопродуктивных животных часто характерен дефицит фосфора, кальция, магния, железа, натрия, йода, серы, меди, марганца, цинка, кобальта, селена. Из витаминов отмечается недостаток А, В1, В2, В3, В4, В5, В6, Вс, В12, D, Е, Н, К. Однако вред животным может нанести и избыток таких минеральных веществ, как свинец, ртуть, мышьяк, кадмий, хром, фтор и др. Дисбаланс наличия минеральных веществ и витаминов в комбикормах обуславливает неэффективное использование питательных веществ и может нанести большой ущерб в животноводстве, так как из-за него ухудшаются ответные иммунные реакции, падает продуктивность и плодовитость, развиваются забо-

левания и падеж. Все это снижает качество животноводческой продукции и прибыльность ее производства.

Особенно высокая потребность в витаминах и минеральных веществах наблюдается у молодняка, лактирующих и высокопродуктивных животных, которые при интенсивных промышленных технологиях содержатся в закрытых помещениях. Решение проблемы минерального питания в животноводстве предусматривает комплексность: нужны как заготовка полноценных кормов, так и дополнительное введение в комбикорма и рационы животных минеральных добавок, витаминов, синтетических аминокислот.

Витаминный премикс способен существенно улучшить кормовую ценность, уменьшить расход корма на единицу продукции (1 килограмм прироста живой массы, десяток яиц, 1 литр молока), повысить уровень продуктивности животных и птицы и сократить затраты на приобретение лекарственных ветеринарных препаратов.

Действие витаминно-минеральных добавок направлено на повышение перевариваемости разнообразных питательных веществ комбикорма на 15–20 %, а также способствует их усвоению организмом животных. Витамины и микроэлементы предназначены для активизации систем животного: ферментативной, иммунной и гормональной. В результате обеспечивается прирост продуктивности на 12–30 %, укрепление здоровья животного и его плодовитость. За счет действия микроэлементов и витаминов из организма выводятся токсичные продукты пищеварения, радиоактивные и ядовитые вещества, попавшие в организм из окружающей среды или с водой и кормом. Это подтверждает значимость использования минеральной добавки при производстве комбикормов. Витаминный премикс в сочетании с комбикормовой продукцией восполняет недостаток жизненно важных химических элементов в организме животных и птицы [172].

Таким образом, использование кормовых добавок, включая премиксы, приносит несомненную пользу и выгоды предприятиям АПК, особенно использующим промышленные технологии производства животноводческой и птицеводческой продукции (рисунок 1.2.2).

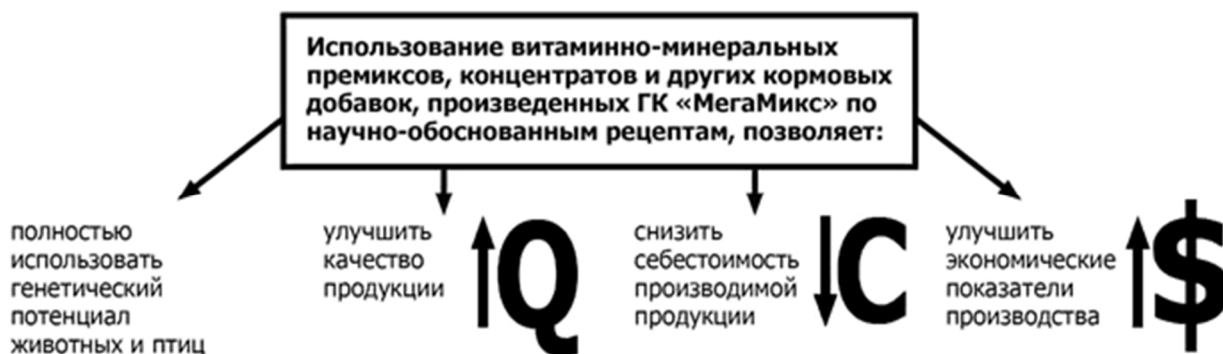


Рисунок 1.2.2 – Выгоды использования кормовых добавок и премиксов предприятиями АПК

Применение премиксов в кормлении животных повышает мясную, молочную, яичную, шерстную продуктивность в среднем на 10—25 %. При этом сокращается расход кормов на единицу продукции на 8—15 %, заболеваемость и падеж животных на 20—40 %. Повышение интенсивности роста на 15 % дает дополнительно 30—40 кг мяса при откорме бычков и 10—15 кг при откорме свиней. За счет добавок премикса можно дополнительно получить 200—400 кг молока от коровы за лактацию и 20—30 яиц в год от одной курицы¹³. Применение премикса существенно снижает затраты на ветеринарное обслуживание и лечение заболевшего скота, то есть выступает первым средством профилактики и экономит затраты хозяйства на ветобслуживание по расчетам некоторых практиков в 1,7-2,5раза.

Применение премикса позволяет оптимизировать рацион таким образом, чтобы добиться не только высокой продуктивности, но и минимальной себестоимости продукции. Так, включение в состав премикса ферментных препаратов позволяет использовать в рационе кормления более дешевые корма с повышенным содержанием клетчатки, снизить отрицательное влияние антипитательных факторов некоторых кормов, в первую очередь, жмыхов и шротов. Балансирование некоторых аминокислот через премиксы позволяет уменьшить норму ввода в рацион дорогостоящих белковых компонентов, а также использовать без ущерба для продуктивности корма с более

¹³ Кузнецов С. Г. Минеральные и витаминные добавки для животных // <http://www.vettorg.net/magazines/3/2001/27/56/>

низким содержанием протеина. Общая стоимость рациона может быть уменьшена на 10-12 %. Таким образом, качественный премикс является одним из важнейших факторов, позволяющих иметь низкую себестоимость при производстве молока и мяса. Кроме того, научно доказано положительное влияние премикса на качество продукции: в молоке повышается содержание жира (а при введении защищенного метионина – еще и белка), такое молоко характеризуется более высокой витаминной активностью, биологической полноценностью для питания человека, а также лучшими показателями для промышленной переработки.

Использование адресных премиксов с учетом половозрастных групп животных, их продуктивности и конкретной кормовой базы хозяйства гарантирует максимально сбалансированное обеспечение животных питательными элементами, высокий зоотехнический и экономический эффект, а в ряде случаев еще и дополнительная экономия на 10-15 % от стоимости стандартной рецептуры. При этом одновременно с оптимизацией состава премикса может быть произведена оптимизация всего рациона кормления. В этом случае может быть решена задача снижения затрат на корма и себестоимости продукции.

Для обеспечения качества премиксов необходима специализация производства этого технически сложного и необходимого для промышленного животноводства продукта. Производство качественного премикса возможно только в условиях специализированных предприятий с соответствующим технологическим оснащением, собственной производственной лабораторией и высококвалифицированным персоналом. Немаловажным является стабильность поставок качественных ингредиентов (витаминов, микро- и макроэлементов, биологических добавок). Качество исходных сырьевых компонентов + технологичность приготовления = высококачественному премиксу.

Основными задачами управления качеством при производстве премиксов, являются точное (в соответствии с рецептурой) дозирование, качественное смешивание и равномерное распределение минимальных доз биологически активных компонентов в каждой порции смеси, а также сохранение ак-

тивности вводимых добавок в процессе изготовления, транспортировки и хранения как самого премикса, так и конечного корма. Эти задачи и определяют специфику и технологию производства премиксов. Технология производства премиксов достаточно сложна. Она включает в себя отдельные подготовительные линии, количество которых на специализированных заводах достигает 10–15. Для обеспечения качества выпускаемой продукции необходимо:

- специальное техническое оснащение производства: специализированное высокоточное дозировочное оборудование, система транспортировки отдозированных компонентов, оборудование для однородного смешивания, точной фасовки, упаковки и т.д.;
- непосредственно технология приготовления: возможность совместного применения тех или иных компонентов, последовательность их ввода в смесь, необходимость осуществления предварительных технологических операций, циклы и длительность смешивания, особенности хранения, транспортировки и т.д.;
- система контроля за ходом технологического процесса: особенности системы ручного дозирования, контрольные точки взвешивания, отбор проб предварительных и конечных смесей и т.д.

При этом очень важным является сохранение активности вводимых компонентов в процессе изготовления, транспортировки и хранения премикса.

Все исходные сырьевые компоненты, используемые в производстве премикса, должны не только сопровождаться документами, подтверждающими их качество и безопасность, но и проходить тщательный лабораторный контроль на входе – как на содержание задекларированных в сопровождающих сертификатах качества показателей, так и на ряд дополнительных параметров.

Особенности отраслевых стандартов деятельности, формирующие образ «идеальной компании». Минимально допустимые стандарты деятельности предприятий по производству премиксов задаются государством через систему технического регулирования. В настоящее время действует ряд

национальных стандартов и технических регламентов, ведется работа по созданию соответствующих документов в рамках Таможенного союза. Присоединение к ВТО обусловило необходимость гармонизации российского технического регулирования с международными нормами.

В настоящее время при производстве премиксов руководствуются следующими нормативно-информационными документами:

- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 22000-2007 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции» утвержден приказом Росстандарта от 17 апреля 2007 г. № 66-ст.;

- ГОСТ Р 51095—97 «Премиксы. Технические условия»;

- распоряжение МСХ «Об использовании биологически активных веществ (БАВ) при производстве премиксов и нормы их ввода в комбикорма», 1997;

- Правила организации и ведения технологических процессов производства продукции комбикормовой промышленности. — Воронеж, 1997;

- Методические указания по расчету рецептов комбикормовой продукции. — Москва, 2003.

Важное влияние на производство премиксов оказывает вступивший в силу с 1 июля 2013 г. технический регламент «О безопасности пищевой продукции», устанавливающий необходимость разработки, внедрения и поддержки процедур, основанных на обязательной сертификации пищевых предприятиях по стандарту ГОСТ Р ИСО 22000-2007 — «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции». С 15 февраля 2015, если предприятие, не имея системы контроля ХАССП, выпустит пищевую продукцию, на руководителя будет наложено административное наказание в соответствии с Кодексом РФ «Об административных правонарушениях» № 195-ФЗ, а именно по статье 14.43. Повторное совершение указанного административного правонарушения в течение года влечет наложение административного штрафа, в том числе на юридических лиц — от 700 тыс. руб. до

1 млн руб. с конфискацией предметов административного правонарушения, либо административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток с конфискацией предметов административного правонарушения.

Неоднозначное влияние на отрасль оказывает приказ Минсельхоза России от 1 апреля 2005 г. N 48 «Об утверждении Правил государственной регистрации лекарственных средств для животных и кормовых добавок», в соответствии с которым в целях контроля над качеством премиксов введена их обязательная регистрация. Состав премиксов и концентратов не является постоянным и определяется их приобретателем (заказчиком). Состав премиксов, БВМК и АВМК меняется в зависимости от текущей потребности животных в витаминах и минералах, корректируется заказчиком, исходя из текущей ситуации в животноводческом хозяйстве, поэтому производители премиксов, БВМК и АВМК должны реагировать на требования заказчика оперативно, в течение нескольких суток. Количество изменений, вносимых в рецепты премиксов, БВМК и АВМК, в среднем может достигать 250-300 в год.

Стоимость регистрации 300 рецептов премиксов может составить от 50 млн руб. до 90 млн руб. в год.

По экспертным данным, стоимость экспертизы ФГУ «ВГНКИ» в среднем составляет 120 тыс. руб. - 200 тыс. руб. за один продукт; стоимость предрегистрационных исследований (токсикология) – 50 тыс. руб. - 100 тыс. руб. за один продукт. Таким образом, для 300 рецептов премиксов минимальная стоимость регистрации составляет: $(120 \text{ тыс. руб.} + 50 \text{ тыс. руб.}) \times 300 = 51\,000 \text{ тыс. руб.}$ в год.

Указанные расходы сказываются на стоимости премиксов и кормов, приобретаемых сельхозтоваропроизводителями, что в свою очередь сказывается на стоимости животноводческой продукции.

Если учитывать, что реальные сроки регистрации премиксов составляют более 6 месяцев, то сельхозтоваропроизводитель обычно отказывается от ожидания свидетельства о государственной регистрации премиксов, так как, например, потребность в изменении рецептуры возникает в соответствии с изменением состояния животных, иногда еженедельно. Когда сельхозтоваро-

производитель не имеет возможности приобрести необходимые премиксы, БВМК и АВМК в удобные для него сроки, он вынужден в условиях хозяйства самостоятельно вводить в рацион животного витамины, аминокислоты, минеральные вещества, закваски, ферменты и иные компоненты, входящие в состав премиксов.

В результате, потери несут производители премиксов, БВМК и АВМК и сельхозтоваропроизводители, которые не имеют возможности самостоятельно организовать производство кормов требуемой рецептуры. На практике отечественные производители не в состоянии регистрировать премиксы и концентраты (лишь небольшая часть производимых в Российской Федерации премиксов и концентратов имеет регистрацию), зарубежные производители регистрируют только базовые рецепты премиксов и БВМК, так как без государственной регистрации ввоз этих продуктов в Российскую Федерацию невозможен. Как было отмечено выше, затраты на государственную регистрацию ввозимых продуктов также сказываются на их стоимости.

Поэтому в реальной практике производители премиксов не выполняют государственные требования и ведут параллельную систему документооборота - для Россельхознадзора и для своей реальной деятельности. Например, если крупное предприятие производит продукцию по 3500 рецептурам, то имеют свидетельство о государственной регистрации - только около 60. Считаем, что премиксы, амидо-витаминно-минеральные концентраты и белково-витаминно-минеральные концентраты, содержащие в своем составе только зарегистрированные на территории Российской Федерации и Таможенного союза кормовые добавки, не должны подлежать государственной регистрации.

В соответствии с Государственным стандартом РФ «Премиксы. Технические условия» (дата введения – 1998 г.) по показателям, обеспечивающим безопасность жизни, здоровья животных, человека и окружающей среды, премиксы должны соответствовать требованиям таблицы 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Показатели безопасности премиксов¹⁴

Наименование показателя	Нормы для премиксов, вырабатываемых на основе				Метод испытания
	измельченного зерна и продуктов его переработки (муки, отрубей)	жмыхов и шротов	кормовых дрожжей, кормового лизина, биотрина, белотина	известняковой муки, дикальций-фосфата, цеолита, бентонита	
Массовая доля влаги, %, не более	13,0	10,0*	6,0*		По ГОСТ 13496.3
Содержание металло-магнитной примеси:					По ГОСТ 13496.9
частиц размером до 2 мм включительно, мг/кг, не более	100				
частиц с острыми краями и размером свыше 2 мм	Не допускается				
Зараженность вредителями хлебных запасов, экземпляров в 1 кг, не более	5		-		По ГОСТ 13496.13
Содержание нитратов, мг/кг, не более	300	450	300	-	По ГОСТ 13496.19
Содержание нитритов, мг/кг, не более	10			-	По ГОСТ 13496.19
Наличие живых клеток продуцента	-		Не допускается		По ГОСТ 20083
Наличие сальмонелл КОЕ** в 25 г	Не допускается		-		По НД [42]
Наличие бактерий КОЕ** в 1 г	Не допускается		-		По НД [43]
*Для премиксов, выпускаемых на основе биотрина и белотина, допускается массовая доля влаги не более 12,0 %, на основе цеолита - не более 10,0 %, на основе бентонита - не более 8,0 %.					
** Колониеобразующие единицы.					

¹⁴ ПРЕМИКСЫ. Технические условия. ГОССТАНДАРТ РОССИИ. ГОСТ Р 51095-97 // http://www.infosait.ru/norma_doc/37/37649/index.htm

Продолжение таблицы 1.2.1

Наименование микотоксина	Максимально допустимый уровень содержания микотоксина в премиксе, мг/кг, не более							Метод испытания	
	для дойных коров и поросят старше 2 мес.	для телят и овец старше 4 мес	для кур-несушек и бройлеров	для холостых свиноматок	для супоросных и подсосных свиноматок	для откормочных свиной массой			для стельных коров
						до 50 кг	50 кг и более		
Афлатоксин В ₁	0,05	0,1	0,025	-				По НД [44]	
Зеараленон (Ф-2 токсин)	-			Не допускается		2,0	3,0	-	По ГОСТ 28001
Патулин	0,5			Не допускается		0,5		Не допускается	По ГОСТ 28396
Вомитоксин (ДОН)	2,0							По НД [45]	
Наименование химического элемента			Максимально допустимый уровень содержания химического элемента в премиксе, мг/кг, не более			Метод испытания			
Ртуть			0,6			По ГОСТ 26927 и НД [46]			
Кадмий			2,2			По ГОСТ 26933 и НД [47]			
Свинец			50,0			По ГОСТ 26932 и НД [47]			
Мышьяк			50,0			По ГОСТ 26930			
Фтор*			2000,0			По ГОСТ 24596.7			
* Фтор определяется только в премиксах, вырабатываемых на основе минеральных наполнителей.									

Важное значение на отрасль окажет введение в действие Технического регламента Таможенного союза «О безопасности кормов и кормовых добавок», который в настоящее время проходит общественную экспертизу. В его проекте зафиксированы нормативы показателей безопасности премиксов (табл. 1.2.1) (ТР 201_/00_/ТС).

Таблица 1.2.2 – Нормативы безопасности премиксов в соответствии с ТР ТС «О безопасности кормов и кормовых добавок»¹⁵

Наименование показателя	Допустимый уровень
Наличие признаков заплесневения	не допускается
Наличие слежавшихся, плотных комков	не допускается
Посторонний запах (затхлый, плесневый, гниlostный)	не допускается
Зараженность вредителями хлебных запасов, экземпляров в 1 кг, не более:	5,0
Содержание металломагнитной примеси, мг/кг, не более:	
частиц размером до 2 мм (включительно)	100,0
частиц размером более 2 мм с острыми краями	не допускается
Содержание токсичных элементов, мг/кг, не более:*	
ртуть	0,2
кадмий	5,0
свинец	15,0
фтор**	2000,0
мышьяк	12,0
Наличие патогенных микроорганизмов:	
сальмонеллы в 25,0 г	не допускается
патогенные эшерихии в 50,0 г	не допускается
Содержание диоксинов, нг ВОЗ-ТЭФ/кг, не более:	1,0
Содержание полихлорированных бифенилов, мг/кг, не более:	2,0
Диоксиноподобных полихлорированных бифенилов нг ВОЗ-ТЭФ/кг, не более	0,35
Содержание радионуклидов, Бк/кг, не более:	
стронций-90	150
цезий-137	750

* МДУ для токсичных элементов приведены для 1 % премиксов. Во всех других случаях нормативы следует пересчитывать на 1 % премикс.

** Фтор определяют в премиксах, вырабатываемых с минеральными наполнителями.

Формирование отраслевых стандартов деятельности является главной функцией отраслевых бизнес-ассоциаций, в том числе «Союза комбикормщиков России» и созданного в 2013 году Национального кормового союза. Данные некоммерческие организации участвуют в разработке оптимальных стандартов производства, критериев качества и безопасности выпускаемой продукции. Отраслевые лоббисты намерены сформировать благоприятную бизнес-атмосферу на рынке Таможенного союза, гармонизировать законодательство ТС с европейскими стандартами кормовых добавок и смесей, со-

¹⁵ ТЕХНИЧЕСКИЙ РЕГЛАМЕНТ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА «О безопасности кормов и кормовых добавок» (ТР 201_/00_/ТС) // economy.gov.ru/wps/wcm/connect/.../p_tech_regl.doc?...

трудничать с кормовыми ассоциациями Европы, проводить мониторинг и анализ отечественного и мирового кормового рынка, продвигать отраслевые продукты на рынках ТС и за его границами, а также организовывать отраслевые мероприятия.

Стадия жизненного цикла бизнеса (startup, ускоренное развитие, стабилизация, зрелость). Промышленное производство премиксов началось в середине 50-х – 60 гг. XX века, что позволяет отнести бизнес к стадии ускоренного развития, характеризующего повышенными темпами роста спроса и предложения, по сравнению с другими отраслями народного хозяйства. Поэтому важным условием эффективности деятельности предприятий по производству премиксов является инновационная активность, реализация рыночных возможностей для увеличения масштабов производства, особое внимание к развитию своей продукции и технологического базиса. На данной стадии, как правило, основные усилия менеджмента направлены на управление операционной деятельностью, не отработаны теоретические и методические вопросы совершенствования управления, а сама проблема находится в стадии постановки, но не решения.

Реализуемые бизнес-стратегии, задающие состав и требования к элементам системы управления. В последние годы российский рынок премиксов показывает устойчивую тенденцию роста как количественного, выраженного в ежегодном увеличении объемов производства, так и качественного, характеризуемого планомерным улучшением качества продукции, российского производства. В условиях открытого рынка, особенно в свете вступления России в ВТО, качество становится одним из основных конкурентных преимуществ отечественного производителя премиксов в непростой борьбе с сильными иностранными игроками за требовательного российского потребителя.

Конкуренция на растущем рынке обуславливает использование стратегии оптимальных издержек, основанной на двойном конкурентном преиму-

шестве по качеству (уникальности) продукции и низкой цене. Для достижения данных конкурентных преимуществ большинство предприятий по производству премиксов стремится к модернизации своих технологических процессов, развитию систем сбыта, установлению долгосрочных отношений со своими партнерами и повышению их лояльности. Данная стратегия предъявляет особенно жесткие требования к функциональным подсистемам управления качеством продукции.

Многие из российских производителей премиксов уже внедрили или же находятся на стадии внедрения международных стандартов менеджмента качества (ISO, GMP+ или FAMI-QS). Внедрение подобных систем предъявляет строгие требования, в том числе и к выбору поставщиков, предписывая использовать сырье от производителей, внедривших систему менеджмента качества.

Проведенный анализ показал, что производство премиксов, по сравнению с другими отраслями пищевой промышленности, имеет ряд существенных отличий. Эти отличия сводятся к:

- многообразию показателей, регламентирующих качество готовой продукции;
- дифференциации компонентного состава премиксов;
- наличию специальной процедуры оптимизации рецептур, цель которой — создание из имеющихся ресурсов сырья такой модели, в которой содержатся все требуемые питательные вещества, и при этом обеспечивается минимальная стоимость набора компонентов;
- обязательной индивидуализации рецептуры в соответствии с требованиями заказчика;
- активному государственному техническому регулированию качества и безопасности премиксов в рамках цепочек пищевых продуктов.

1.3. Всеобщая система менеджмента качества (TQM) как современная концепция совершенствования управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы

Отраслевые особенности предприятий по производству премиксов обуславливают необходимость создания интегрированных систем управления, построенных на принципах системного и процессного подходов и ориентированных на совершенствование качества не только продукции, но и всей системы менеджмента.

Отраслевые стандарты менеджмента качества можно разделить на две основные группы:

- отраслевые стандарты менеджмента качества, в основу которых положены ИСО серии 9000 и особенности обеспечения безопасности, управления качеством в конкретных отраслях экономики;

- отраслевые стандарты менеджмента качества, в основе которых лежат исключительно особенности обеспечения безопасности, управления качеством в конкретных отраслях экономики.

Производство премиксов и кормовых добавок является, как показано выше, важной частью цепочки производства пищевой продукции, поэтому особенности менеджмента качества связаны в первую очередь с обеспечением безопасности. Экологичность и безопасность для потребителя — девиз многих производителей премиксов. В пищевой промышленности в первую очередь получили развитие системы менеджмента, обеспечивающие безопасность продуктов питания на всех этапах производства и снижение возможного риска потребителей. Такие системы построены в большинстве своем на принципах НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Point (анализ рисков и определение критических контрольных точек). Первоначально они были изложены в международном кодексе по гигиене и в директиве ЕС:

- CAC/RCP1-1969 Recommended International Code of Practice General Principles of Food Hygiene (Рекомендованный международный кодекс по поддержке единых принципов гигиены продуктов питания CAC/RCP1-1969).

На основе этих документов был разработан ряд стандартов как международных, так и национальных. Все они включают в себя принципы НАССР (ХАССП) и руководящие указания по применению этих принципов.

ХАССП (от англ. Hazard analysis and critical control points) — это система анализа рисков и критических контрольных точек. Она впервые была разработана и внедрена в 60-х гг. прошлого века в США в ходе создания пищевых продуктов для американских космических программ. Эта система основана на оценке вероятности возникновения опасностей на любой стадии производства и реализации продукции с целью предупреждения, снижения или устранения этих опасностей.

Системы ХАССП применяются практически во всех странах мира как надежная защита потребителей. Внедрения систем ХАССП требует законодательство США, Канады, Японии, Новой Зеландии, а с 01 июля 2013 года применение системы ХАССП стало обязательным для всех российских производителей пищевых продуктов.

Сегодня внедрение и использование метода НАССР с сертификацией корпоративных систем являются обязательными в пищевой промышленности США, стран Европейского Союза, Канады.

Несмотря на различия конкретных корпоративных систем НАССР, в их основе лежат семь принципов, определяющих последовательно и успешно разработать, внедрить и управлять качеством в компании. К ним относятся:

Принцип 1. Проведение анализа рисков.

Принцип 2. Определение Критических Контрольных Точек (ККТ).

Принцип 3. Определение критических пределов для каждой ККТ.

Принцип 4. Установление системы мониторинга ККТ.

Принцип 5. Установление корректирующих действий.

Принцип 6. Установление процедуры ведения записей.

Принцип 7. Установление процедур проверки системы НАССР.

Бесспорные преимущества управления качеством на этих принципах заключаются в:

- системном подходе, позволяющем на всех стадиях жизненного цикла продукции контролировать параметры пищевой безопасности, включая

начальную стадию снабжения сырьем и заключительную стадию использования пищевого продукта конечным потребителем;

- использовании превентивных действий, которые предупреждают, а не исправляют бракованную продукцию и позволяют избежать отзыва реализованного товара;

- однозначном определении ответственности за безопасность пищевой продукции и ее распределении в соответствии с управленческой структурой компании;

- безошибочном выявлении критических для обеспечения качества процессов и концентрации всех усилий и ресурсов предприятия на поддержании и управление ими;

- повышении экономической эффективности деятельности за счет значительной экономии затрат, направляемых на исправление брака;

- документальном подтверждении гарантии безопасности производимой пищевой продукции и создании уверенности клиентов в качестве, снижении затрат на судебные разбирательства и претензионные иски.

Предприятия, внедрившие систему НАССР, получают также важные внешние конкурентные преимущества:

- растет доверие клиентов к самому предприятию и выпускаемой им продукции;

- формируется положительная репутация как актуальный в современных условиях нематериальный актив для повышения конкурентоспособности;

- повышается стабильность качества продукции и снижается число рекламаций со стороны клиентов;

- обеспечиваются сильные переговорные позиции при участии в тендерах по поставкам комбикормов крупным потребителям в комбикормовой промышленности;

- усиливается конкурентная позиция на существующих сбытовых рынках и появляются дополнительные возможности освоения новых географических рынков сбыта;

- формируется конкурентоспособный бренд качественного и безопасного премикса.

Международные стандарты, созданные на базе принципов НАССР, объединены под общим названием ISO 22000. Это целая серия стандартов:

- ISO 22000:2005 — “Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain” – Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов – Требования ко всем организациям в цепи производства и потребления пищевых продуктов. Сертификация систем менеджмента безопасности пищевых продуктов проводится на соответствие данному стандарту. Другие стандарты серии являются вспомогательными;

- ISO/TS 22002-1:2009 — “Prerequisite programmes on food safety — Part 1: Food manufacturing” – Программы предварительных условий для безопасности пищевых продуктов - Часть 1. Производство пищевых продуктов. Этот стандарт может применяться совместно с ISO 22000:2005. Он детализирует отдельные требования раздела 7.2.3 стандарта ISO 22000:2005, а также включает в себя дополнительные аспекты, которые желательно учитывать в ходе производственных операций;

- ISO/TS 22003:2007 — “Food safety management systems — Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management system” – Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов – Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевых продуктов;

- ISO/TS 22004:2005 — “Food safety management systems — Guidance on the application of ISO 22000:2005” – Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Руководство по применению ISO 22000:2005;

- ISO 22005:2007 — “Traceability in the feed and food chain — General principles and basic requirements for system design and implementation” – Прослеживаемость в цепочке пищевых продуктов и кормов – Общие принципы и основные требования к проектированию и внедрению систем. Данный стандарт может применяться организациями пищевой промышленности, когда необходимо отслеживать историю происхождения продукта или его перемещения, а также компонентов продукта.

В России действуют аналоги международных стандартов ИСО серии 22000:

- ГОСТ Р ИСО 22000:2007 – «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции»;
- ГОСТ Р 53755:2009 – «Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевых продуктов» - аналог ISO/TS 22003:2007;
- ГОСТ Р ИСО/ТУ 22004:2008 – «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Рекомендации по применению стандарта ИСО 22000:2005»;
- ГОСТ Р ИСО 22005:2009 – «Прослеживаемость в цепочке производства кормов и пищевых продуктов. Общие принципы и основные требования к проектированию и внедрению системы»;
- ГОСТ Р 51705.1:2001 – «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования».

Все рассмотренные выше стандарты хотя и учитывают в той или иной степени принципы и положения ISO 9001, тем не менее, являются стандартами, направленными на построение систем управления безопасностью именно пищевых продуктов.

Появление новой версии стандартов серии ИСО 9000 в 2000 году ознаменовала собой новый подход к менеджменту качества – системный. Построение системы менеджмента качества в новой версии стандарта направлено на непрерывное совершенствование менеджмента предприятия на основе представления о качестве как основной стратегической цели компании. Интегрирующая роль постановки системы менеджмента качества на основе стандартов серии ИСО 9000 проявляется в том, что практически все задачи, потенциально стоящие перед предприятием в таких областях, как: Стратегия, Структуры, Процессы, Персонал, Автоматизация – в той или иной мере опираются на принципы менеджмента качества, сформулированные в стандартах ИСО 9000.

Международная организация по стандартизации разработала и утвердила Серию стандартов в диапазоне номеров 9000 – 11000 как современные

стандарты систем управления качеством. Значимость данной серии заключается в том, что эти стандарты зафиксировали требования не к качеству продукции, услуг или производственных процессов предприятий, а *требования непосредственно к корпоративным системам управления*. В составе этой серии – стандарты, отражающие справочную информацию и руководства, стандарты, непосредственно описывающие требования; разъясняющие стандарты, отвечающие на частные вопросы систем менеджмента качества.

Изначально, в состав стандартов ИСО серии 9000 входило несколько стандартов, представляющих системы менеджмента качества (модели системы качества по ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003). В дальнейшем, в серии осталась только одна модель системы качества ИСО 9001.

Наиболее часто применяемыми стандартами серии являются стандарты ИСО 9000:2005 (ранее ИСО 9000:2000), ИСО 9001:2008 (ранее ИСО 9001:2000), ИСО 9004:2009 (ранее ИСО 9004:2000). Первый из указанных представляет собой стандарт на терминологию систем качества, второй – содержит требования к системе качества, третий – является стандартом, представляющим руководящие указания по развитию системы качества.

Термины и понятия, используемые в стандартах ИСО серии 9000, описываются стандартом ИСО 9000:2005, который устанавливает единую трактовку и понимание категорий. В нем определены концептуальные положения систем менеджмента качества, принципы их построения, реализуемые функции и процессы.

Именно этот стандарт задает новую идеологию менеджмента качества, рассматривая его не как организационно-техническую систему, не как определенную взаимосвязь конкретных методов, инструментов и процедур управления, а как особую парадигму управления, задаваемую системой принципов и постулатов, на основе которых выстраивается вся теоретическая база и практическая деятельность по управлению качеством. Можно считать, что этот стандарт играет роль базового, на основе которого выстраивается вся серия и современная система менеджмента качества, включая базовые требования, методы обеспечения соответствия этим требованиям и реализации принципов на практике.

Особенностью стандарта ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000 в предыдущей редакции) является его ориентация на подготовку и проведение сертификации разработанной и внедренной корпоративной системы менеджмента качества. Данный стандарт наиболее целесообразен также при работе с крупными клиентами, также учитывает специфику обеспечения качества при заключении контрактов с потребителями, предъявляющими особые требования к надежности и точности исполнения контрактных обязательств.

Особенностью стандарта ИСО 9001:2008 является межотраслевой характер. Требования, задаваемые этим стандартом, не зависят от вида деятельности, специфики бизнес-процессов и размеров конкретного предприятия и могут быть применены в любой сфере, так как определяют перечень необходимых для внедрения системы качества действий без регламентации способов их осуществления. Такой подход обеспечивает универсальность стандарта и свободу предприятия в выборе инструментов реализации требований стандарта с учетом своих возможностей и потребностей.

Для предприятий, уже внедривших систему менеджмента качества и находящихся на этапе ее развития и совершенствования, предназначен стандарт ИСО 9004:2000. В данном стандарте этим проблемам уделено особое внимание, описаны методические подходы к их решению и даны рекомендации по реализации принципа постоянного совершенствования.

Стандарт ИСО 9004:2000 задает расширенные требования к системе менеджмента качества в соответствии с повышением ценности компании для всех заинтересованных сторон. Его не следует использовать, если стоят задачи внедрения ИСО 9001:2008, оптимизации договорных отношений или сертификации. В стандарте описаны ключевые стейкхолдеры, чьи требования к качеству должны быть учтены: потребители, акционеры предприятия, работники предприятия и общество в целом. Таким образом, стандарт предписывает учитывать последствия управленческих решений и действий по обеспечению качества намного шире, нежели раньше. Новое название стандарта – ИСО 9004:2009 (ISO 9004:2009) «Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества».

В последние годы Международная организация по стандартизации (ISO) стремится создать единые принципы, подходы и правила для всех стандартов на системы менеджмента. Это касается Системы менеджмента качества (ISO 9001), Системы экологического менеджмента (ISO 14001), Охраны труда и техники безопасности (OHSAS 18001) и всех других стандартов этого типа.

Работа над новой версией стандарта ISO 14001:2014 началась в 2012 году. Новая версия стандарта на систему экологического менеджмента (ISO 14001) предусматривает переход к новой структуре, единой для всех стандартов на системы менеджмента. Эта структура определяется директивой ISO / IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO и приложением к этой директиве Annex SL.

Для более четкого определения места и роли менеджмента качества в общей системе управления предприятием, все его функции следует разбить на 3 группы (рисунок 1.3.1):

- Группа А — первичная деятельность, направленная на реализацию процессов жизненного цикла продукции, в том числе ее производство, реализации, продвижение и пр., и тесно связанные с ними операционные управленческие функции (планирование, контроль, регулирование);
- Группа В — управленческая деятельность, направленная на совершенствование и повышение эффективности выполнения основных и управленческих функций группы А;
- Группа С — деятельность, направленная на регулирование выполнения функций группы В.

Исходя из нашего опыта для большинства российских предприятий по производству премиксов на нынешнем этапе их существования критичнее всего только деятельность группы А. Управление эффективностью – это уже из области функций группы В. А вот Система менеджмента качества – это редкий пример систематизированных функций группы С. Таким образом, система менеджмента качества задает требования к построению системы управления эффективностью и следит за соблюдением принципов их реализации. Именно поэтому стандарты менеджмента качества универсальны для всех предприятий, т.к. уникальна в основном деятельность группы А.



Рисунок 1.3.1 – Место менеджмента качества
в системе управления предприятием

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что современная интегрированная система менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000 является наиболее предпочтительной в качестве методологии совершенствования управления предприятиями по производству премиксов, несмотря на существование специальных отраслевых стандартов, ориентированных на обеспечение безопасности пищевой продукции.

Таким образом, использование философии TQM (или всеобщего менеджмента качества) предполагает построение корпоративных систем управления качеством на предприятиях по производству премиксов на базовых принципах:

- *ориентации на потребителя*, которым устанавливается уровень качества и требования к нему. Данный принцип является фундаментальным, ему подчиняется весь комплекс действий, который разрабатывает и осуществляет предприятие. Именно потребитель оценивает эффективность этих действий и определяет успешность усилий и затраченных ресурсов и финансовых средств;

- *вовлечения персонала*, задающего необходимость постоянной совместной работы всех сотрудников предприятия. Важно, что возможность во-

влечения людей в процессы обеспечения качества появляется только в условиях отношений доверия к руководству, стратегии изменений и друг другу. Кроме того, этот принцип может быть реализован только при соблюдении правил делегирования полномочий проводить необходимые изменения;

- *процессного подхода*, при котором вся деятельность предприятия рассматривается как последовательность преобразующих действий. Важно правильно определить процессную модель предприятия, точно определить процедуры всех процессов и обеспечить их согласованность. Задачей управления становится также постоянный контроль четкого исполнения каждого процесса как гарантии стабильного и высокого качества;

- *единства системы управления качеством*. Исходя из этого принципа все вертикальные и горизонтальные отношения между специализированными и административными подразделениями предприятия должны быть интегрированы, частные процессы должны быть гармонизированы в более крупные общеорганизационные процессы, а культура качества должна одновременно внедряться и доминировать не только среди руководства предприятия, но и во всех структурных элементах его организационной модели;

- *непрерывного улучшения* или постоянного творческого поиска способов повышения эффективности и конкурентоспособности на основе применения комплекса аналитических и прогностических методов;

- *стратегического и системного подхода*, которые позволяют совместить стратегические приоритеты и операционные цели в области качества, обеспечить таким образом реализацию принципа постоянного улучшения качества;

- *принятия решений на основе фактов*. Данный принцип провозглашает необходимость измерительной базы для обоснования направлений постоянных улучшений, использования адекватных методов анализа и принятия рациональных управленческих решений (не интуитивных и не на основе суждений по прошлому опыту);

- *эффективности коммуникаций*, которая обеспечивает контролируемость процессов улучшений, высокую мотивацию и моральный дух работников. Необходимость регулярных коммуникаций означает ежедневное обсуждение происходящих изменений, превращение их в привычную управленческую процедуру.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРЕМИКСОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ

2.1. Баланс спроса и предложения премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы

Начало промышленного производства премиксов относится к середине 50-х – 60 гг. прошлого века. Уже в 50-е гг. в составе кормовых смесей довольно широко использовались добавки витаминов и солей микроэлементов, а в 60–70-е гг. — добавки антибиотиков, аминокислот, ферментов и других стимулирующих препаратов. Производство премиксов в современном понимании в нашей стране начато в 1972–74 гг. на комбикормовых заводах, построенных при животноводческих комплексах по выращиванию свиней и крупного рогатого скота.

Цеха по производству премиксов в составе экспериментальных комбикормовых заводов были приобретены в 1972 г. Министерством сельского хозяйства СССР у фирмы О с О (Италия). В 1973-1974 гг. начали работать 5 заводов в России - Кузнецовский и Вороновский (Московская область), Губкинский (Белгородская область), Ильиногорский (Нижегородская область) и Новокузнецкий (Кемеровская область) и один завод на Украине - Калитянский. Эти заводы выпускали около 500 тыс. т в год 1%-ного премикса (1% в составе комбикорма). За прошедшее с 1973-1974 гг. время в России не было построено ни одного специализированного предприятия по производству премиксов, отвечающего российским и международным требованиям. Действовавшие до недавнего времени линии, установки и цеха по производству премиксов не могли гарантировать требуемого качества, так как отсутствовал полный технологический цикл.

Первый в России современный специализированный завод по производству премиксов класса премиум мощностью 16 тыс. т в год построен рос-

сийской компанией «НеоКорм» «с нуля» в г. Лакинске Владимирской области, который был пущен в эксплуатацию в 2007 году. Всевозрастающие требования к качеству комбикормов, эффективности их применения потребовали серьезного подхода к выбору технологии, проектированию и строительству завода.

На производство премиксов в нашей стране большое негативное влияние оказал кризис конца 80-х — начала 90-х гг., в результате которого с нашего рынка полностью исчезли отечественные витаминные препараты. Их место заняли импортные витамины различных производителей, не всегда качественные. В настоящее время острота проблемы снята: за эти годы появились новые современные премиксные заводы, сложился устойчивый рынок премиксов витаминов, микроэлементов и прочих биологически активных добавок.

Для оценки современного состояния российского рынка премиксов был выбран временной период с 2008 по 2014 годы включительно. Этот временной промежуток интересен тем, что позволяет выявить основные тенденции, динамику и наиболее существенные проблемы рынка премиксов накануне вступления Российской Федерации во Всемирную торговую организацию, а также сделать некоторые прогнозы его развития на период 2013-2019 годы, являющиеся переходными для РФ после вступления в ВТО. Исследование рынка премиксов за указанный промежуток времени проводилось по основным параметрам, учитывающим производство, спрос и предложение, продажи, экспорт и импорт, позволяющим понять и оценить его текущее состояние и проблемы.

В настоящее время на территории Российской Федерации официально производят и продают премиксы более 50 крупных и средних отечественных и зарубежных компаний. Ведущими игроками на рынке производителей БВМД являются: ГК «Провими», ООО «ВитАгрос-Россовит», ООО «Агро-Балт трейд», «KAUNO GRUDAI», ООО «Шебекинские корма», «HENDRIX

NV», ООО «Техкорм». К лидерам-производителям премиксов относятся ЗАО «Неокорм» (ООО «Коудайс МКорма»), ООО «Агро АгроБалт трейд», ЗАО «Завод премиксов № 1», ООО «Зернопродукт», ГК «Провими» и ГК «Мегамикс».

Анализ собранных и систематизированных данных по производству премиксов в натуральном выражении показал, что за период с 2008 по 2014 годы объёмы выпуска премиксов увеличились более чем в 4,4 раза: с 50,4 до 223,2 тыс. т (рисунок 2.1.1). Среднегодовой темп прироста составил 30 %.

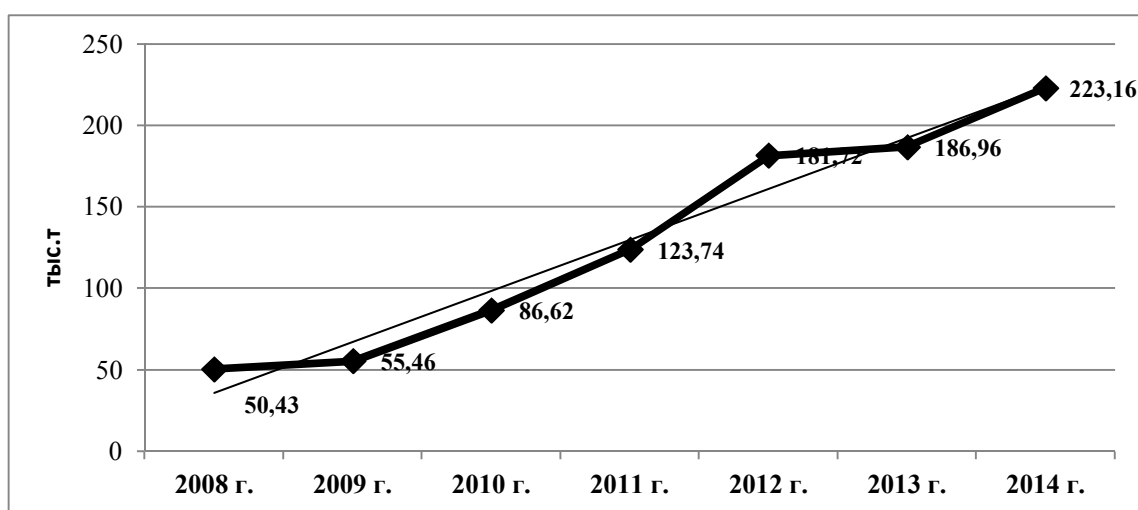


Рисунок 2.1.1 – Производство премиксов, РФ, 2008-2014 гг.

Главной причиной столь динамичного развития отрасли производства премиксов стала реализация государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.» [36].

Существующие на сегодняшний день темпы развития отрасли производства премиксов позволяют предположить, что и в ближайшие годы может сохраниться положительная динамика, хотя темпы прироста будут замедляться (таблица 2.1.1). Данные таблицы свидетельствуют о том, что в 2015-2019 гг. рост производства премиксов в России на перспективу может составить в среднем 12,2 % в год. При таких темпах роста в 2019 г. объём производства премиксов для сельскохозяйственного сектора страны может

достигнуть 395,9 тыс. тонн, что превысит уровень 2014 г. на 77,4 %. Рост производства премиксов в 2015-2019 гг. будет также сопровождаться открытием в России новых производственных мощностей.

Таблица 2.1.1 - Прогноз производства премиксов, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	Год				
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Производство (тыс. тонн)	263,92	302,28	333,48	364,07	395,87
Динамика производства (прирост в % к предыдущему году)	18,3	14,5	10,3	9,2	8,7

В разрезе по отраслям животноводства и птицеводства наибольшая доля объемов производства премиксов в исследуемый период приходится на птицеводческую (рисунок 2.1.2). Наибольшую долю в производстве премиксов в стране занимают премиксы для птиц, на долю которых в 2010-2014 гг. приходилось в среднем 55,4 % от совокупного объема выпуска. Доля премиксов для свиней за аналогичный период времени составляла порядка 24,7 % в общем производстве, а доля премиксов для КРС – 18,8 % и неуклонно сокращалась с 22,7 % до 14,3 % от производства. На долю прочих премиксов в 2010-2014 гг. приходились оставшиеся 1,1 % от выпуска.

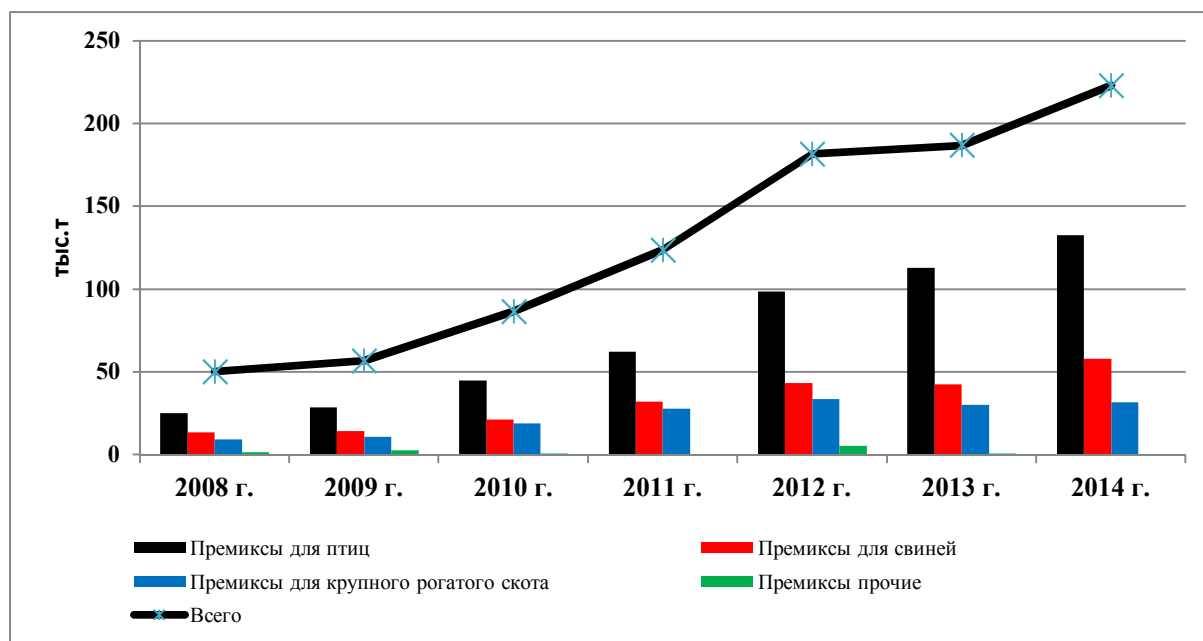


Рисунок 2.1.2 – Производство по видам премиксов, РФ, 2008-2014 гг.

С большой долей вероятности можно предположить, что сложившиеся пропорции производства премиксов по отраслям животноводства сохранятся и в прогнозный период. Прогнозные данные на 2015-2017 гг. приведены в таблице 2.1.2. Корректировка в сторону увеличения потребности в премиксах может коснуться крупного рогатого скота, т.к. в настоящее время осуществляется государственная поддержка формирования в России поголовья крупного рогатого скота мясного и молочного направлений [36].

Таблица 2.1.2 – Прогноз производства премиксов по отраслям животноводства РФ 2015-2017 гг., тонн

Вид	Год		
	2015	2016	2017
Премиксы для птиц	120,75	133,66	149,85
Премиксы для свиней	49,54	54,66	60,93
Премиксы для крупного рогатого скота	39,81	43,66	48,46
Премиксы прочие	5,01	5,72	5,84
Всего	215,11	237,69	265,08

Если сравнить темпы роста производства премиксов с другими видами продукции комбикормовой промышленности, то ясно видно, что этот сегмент (за исключением премиксов для крупного рогатого скота) относится к наиболее динамичным и перспективным сегментам рынка (таблица 2.1.3).

Таблица 2.1.3 – Темпы роста производства комбикормов, премиксов и БВМК

	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Базовые темпы роста		
					2011 г.	2012 г.	2013 г.
Комбикорма - всего, в т.ч.	16 856,7	18 034,5	20 421,	21 896,6	107,0	121,1	129,9
Комбикорма для крупного рогатого скота	2 035,7	2 180,6	2 073,	2 007	107,1	101,8	98,6
Комбикорма для птиц	9 610,9	10 673,6	12 046,2	12 659,8	111,1	125,3	131,7
Комбикорма для свиней	5 022,4	5 117,8	6 217,5	7 134,9	101,9	123,8	142,1
БВМК	141,1	178,5	250,5	276,1	126,5	177,5	195,7
Премиксы - всего, в т.ч.	108,2	123,5	181,8	187,	114,1	168,0	172,8
Премиксы для крупного рогатого скота	18,8	27,9	34,	30,2	148,4	180,9	160,6
Премиксы для птиц	51,	62,8	98,7	113,1	123,1	193,5	221,8
Премиксы для свиней	27	32,2	4,6	42,7	118,4	16,9	157,0
Премиксы прочие	1,3	0,6	5,5	1,	46,2	423,1	76,9

Данные по производству премиксов по регионам Российской Федерации в период с 2008 по 2014 годы представлены в таблице 2.1.3.¹⁶ При составлении таблицы 2.1.4 использованы данные Федеральной службы государственной статистики.

Таблица 2.1.4 – Производство премиксов по регионам РФ,
2008-2014 гг., тонн [143]

Регион	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Алтайский край	4 499,00	4 548,00	3 678,00	3 104,50	3 473,60
Белгородская область	20 424,00	20 620,50	25 644,20	25 169,50	24 462,70
Владимирская область	14 081,60	25 624,30	39 178,60	51 725,40	71 701,80
Волгоградская область	-	7 794,00	14 824,80	23 441,10	26 542,30
Воронежская область	3 593,00	2 411,50	5 515,10	7 146,60	9 597,00
Калининградская область	4 062,00	6 599,00	3 101,00	3 668,50	3 614,80
Калужская область	4 921,00	5 440,00	5 325,00	6 092,40	8 343,10
Кемеровская область	982	859	775	759,7	798,1
Кировская область	534,4	855,8	3 014,00	4 379,90	4 426,80
Краснодарский край	1 901,60	2 979,50	2 547,00	2 926,60	3 034,30
Красноярский край	-	-	0,9	4	3,4
Курская область	467	461	508	641,4	934,9
Ленинградская область	5 793,00	9 194,10	8 780,00	9 577,50	8 021,20
Марий Эл, Республика	576	306	213	263,8	197,8
Нижегородская область	2 043,10	2 182,30	2 539,40	2 694,30	3 304,50
Новосибирская область	1 062,80	1 062,80	28 859,10	2 217,40	1 468,40
Омская область	2 752,00	2 795,10	3 527,30	3 164,30	3 522,50
Оренбургская область	3 007,00	3 476,00	4 366,00	6 035,20	8 376,20
Пензенская область	-	19,8	21,8	15,5	8,9
Ростовская область	0	8 627,00	9 398,00	8 581,10	8 607,40
Саратовская область	3 522,00	5 788,00	3 014,00	4 084,80	5 939,80
Свердловская область	3 377,10	3 775,60	3 565,40	3 893,10	4 814,60
Ставропольский край	-	141	137	156	136,3
Татарстан, Республика	279	827,6	7 227,20	10 208,50	12 902,00
Томская область	26,1	9,3	56,7	-	3,6
Тульская область	6 239,00	4 203,50	2 807,00	3 399,70	4 810,40
Челябинская область	1 089,40	1 813,40	2 015,00	2 306,20	2 451,70
Ярославская область	1 116,00	939	880	1 171,00	1 659,00

В целом можно констатировать, что территориальное размещение производства премиксов расширяется, новые мощности открываются во многих регионах. Однако при этом наблюдается концентрация производства. Если в

¹⁶ Расширенная версия таблицы представлена в приложении А

2008 году на 5 регионов приходилось 58,3 % от общероссийского производства, то в 2014 году – уже 65,1 %. Группировка по 10 наиболее важным регионам дает цифры соответственно в 80,1 и 82,7 % (табл. 2.1.5). Существенно изменился и состав флагманских регионов, появились новые лидеры - Волгоградская и Воронежская области, Татарстан.

Таблица 2.1.5 – Рейтинг регионов по объемам производства премиксов
в 2008 и 2014 годах

Регион	2008 г.	Уд. вес в РФ	Регион	2014 г.	Уд. вес в РФ
Белгородская область	11885,9	23,6	Владимирская область	71701,8	32,1
Владимирская область	8118,8	16,1	Волгоградская область	26542,3	11,9
Тульская область	3589,0	7,1	Белгородская область	24462,7	11,0
Ленинградская область	3091,8	6,1	Татарстан, Республика	12902,0	5,8
Калужская область	2723,7	5,4	Воронежская область	9597,0	4,3
Алтайский край	2645,5	5,2	Ростовская область	8607,4	3,9
Калининградская область	2275,6	4,5	Оренбургская область	8376,2	3,8
Саратовская область	2096,7	4,2	Калужская область	8343,1	3,7
Воронежская область	2018,2	4,0	Ленинградская область	8021,2	3,6
Свердловская область	1949,5	3,9	Саратовская область	5939,8	2,7
ТОП-5	29409,2	58,3	ТОП-5	145205,8	65,1
ТОП-10	40394,7	80,1	ТОП-10	184493,5	82,7

Полные результаты анализа производителей премиксов по объемам производства представлены в приложении Б. При составлении рейтинга производителей премиксов (таблица 2.1.6) учитывался тот факт, что Росстат ведёт учёт производства премиксов в России по ограниченному перечню предприятий. В действительности локальных производителей премиксов больше, но Росстат учитывает деятельность только крупных компаний, а средний и мелкий бизнес исследуется выборочно. Поэтому в рейтинге представлены крупнейшие производители премиксов по убыванию объёмов производства в 2013 г.

Таблица 2.1.6 – Рейтинг производителей премиксов по объёму производства, РФ, 2013 г.

№	Предприятие	Объём производства, т	Адрес
1	ЗАО «Де Хёс»	25 624	Владимирская область, г. Собинка, г. Лакинск
2	ГК «МегаМикс»	14 051	Волгоградская обл, г. Волгоград
3	ЗАО «Завод премиксов №1»	13 611	Белгородская область, Шебекинский район, с. Ржевка
4	ЗАО Селтик Рус	6599	г. Калининград
5	ООО «Шебекинские корма»	5829	Белгородская область, г. Шебекино
6	ЗАО «Витасоль»	5440	Калужская область, г. Боровск
7	Пред. Витаргос-Россовит	4204	Тульская область, г. Ефремов
8	ЗАО Алейскзернопродукт им. С.Н. Старовойтова	4147	Алтайский край, г. Алейск
9	ОАО «Богдановичский комбикормовый завод»	3747	Свердловская область, г. Богданович
10	ООО Виломикс	3476	Г. Оренбург

Из таблицы видно, что в пятерку лидеров предприятий по объемам производства премиксов в 2013 году вошли следующие компании: ЗАО «Де Хёс» Владимирская область, ГК «МегаМикс» Волгоградская область, ЗАО «Завод премиксов №1» Белгородская область, ЗАО «Селтик Рус» Калининград, ООО «Шебекинские корма» Белгородская область.

В ходе исследования была выявлена также тенденция роста предложения премиксов на российском рынке, рассчитанного как сумма складских остатков премиксов на начало года и премиксов, которые были произведены и завезены в Россию в течение года. Так, с 2008 г. по 2014 г. предложение выросло в 2,4 раза: с 93,7 тыс. т. в 2008 г. до 226,5 тыс. т. в 2012г.¹⁷ (рисунок 2.1.3).

¹⁷ Объём премиксов, предложенный к продаже в стране, равен сумме складских остатков премиксов на начало года и премиксов, которые были произведены и завезены в Россию в течение года.

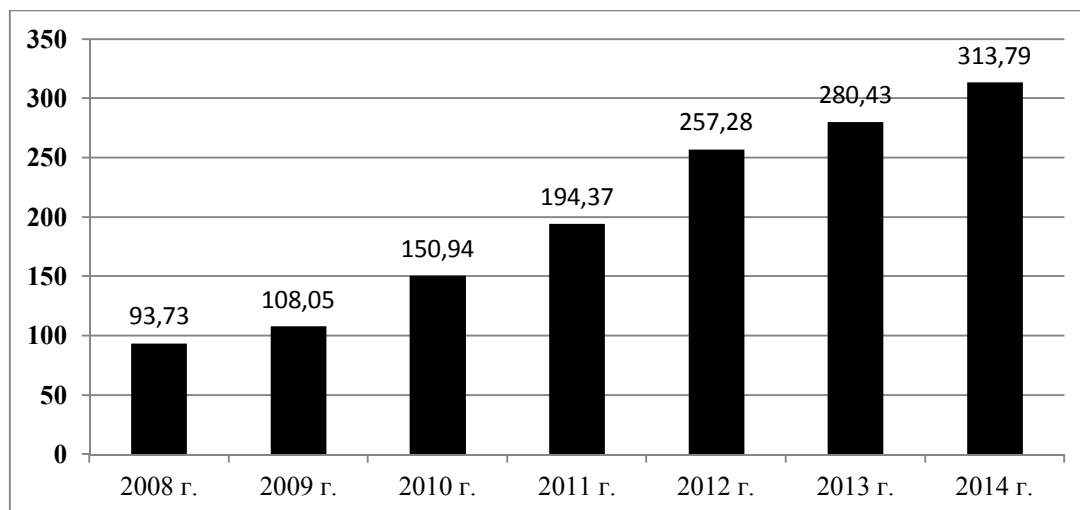


Рисунок 2.1.3 – Предложение премиксов, РФ, 2008-2014 гг. по данным BusinesStat

Объём российского рынка премиксов, предложенный в стране, за 2010-2014 гг. увеличился в 3,3 раза. Наибольший прирост показателя относительно предыдущих лет наблюдался в 2012 году – 32,4 %, что в первую очередь было обусловлено увеличением внутреннего выпуска на 58,0 тыс. т. Наименьший прирост был зафиксирован в 2013 году – на 9,0% относительно 2012 года. Наибольший вклад в предложение премиксов на российском рынке вносит внутреннее производство. В 2010-2014 гг. доля производства от объёма предложения в среднем составляла 65,9 %. При этом минимальная доля внутреннего выпуска в показателе имела место в 2010 г. и составляла 57,4 %, а максимальная – в 2014 г. (71,1 %). Развитие российского производства премиксов зависит, главным образом, от развития потребляющих отраслей, а именно, животноводческой и птицеводческой. В 2015-2019 гг. доля производства в структуре предложения будет колебаться от 74,6 % в 2015 г. до 76,9 % в 2018 г.

В ближайшие годы снижения объёмов предложения премиксов на российском рынке не предвидится. Ежегодный рост показателя составит в среднем 10,4 % относительно предыдущих лет. В 2019 году предложение достигнет 514,9 тыс. т, что превысит уровень 2014 г. на 64,1 %. Предложение на рынке будет расти вслед за увеличивающимся спросом на продукцию животноводства (таблица 2.1.7).

Таблица 2.1.7 – Прогноз предложения премиксов, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Предложение (тыс. т)	353,60	398,70	435,71	473,21	514,95
Динамика предложения (% к предыдущему году)	12,7	12,8	9,3	8,6	8,8

Предложение росло вслед за увеличением спроса, особенно со стороны динамично развивавшихся в эти годы птицеводства и свиноводства. Одной из причин роста рынка премиксов стала реализация отраслевой целевой программы «Развитие производства комбикормов в Российской Федерации на 2010-2012 гг.» [119]. Целевой показатель отраслевой программы в части производства премиксов в 2012 году был перевыполнен почти в 1,5 раза. Это дает основание предположить положительную динамику предложения на внутреннем рынке и в ближайшей перспективе.

Спрос в количественном выражении равен сумме объёма потребления премиксов на внутреннем рынке и вывоза продукции из страны за учётный период. Объём спроса, таким образом, эквивалентен объёму внутренних продаж и экспорту премиксов.

Информация, представленная на рисунке 2.1.4, свидетельствует о том, что с 2008 по 2014 годы объём спроса на премиксы в Российской Федерации вырос в 3,4 раза. Наибольший прирост показателя относительно предыдущих лет наблюдался в 2012 г. – на 32,0 %. Наименьший прирост был зафиксирован в 2013 г. – 10,0 % по отношению к 2012 г. Ежегодному росту спроса способствует динамичное развитие основного потребителя премиксов в стране – птицеводческой отрасли. Отметим, что с 2010 по 2014 гг. поголовье птицы выросло на 114,1 млн голов: с 413,2 до 527,3 млн голов. Развитию отрасли в этот период способствовало утверждение целевой программы «Развитие птицеводства в РФ на 2010-2012 годы» и «Концепции развития отрасли птицеводства РФ на период 2013-2020 гг.».

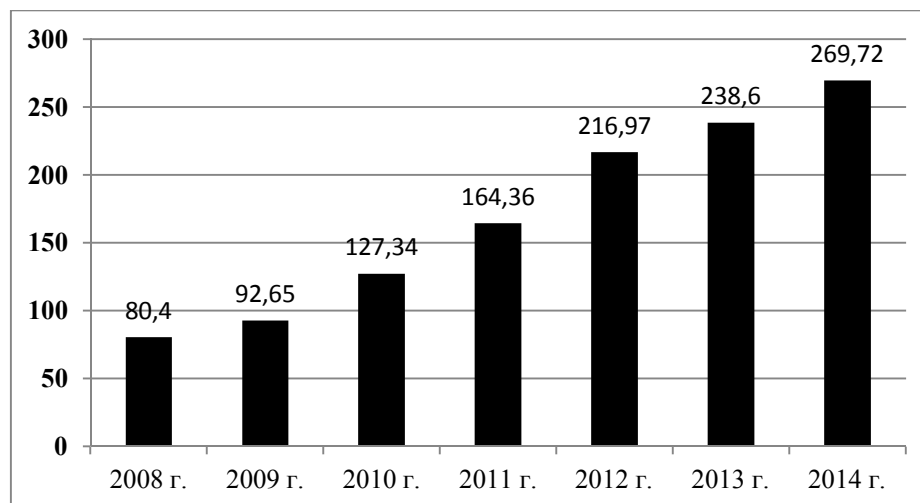


Рисунок 2.1.4 – Спрос на премиксы, РФ, 2008-2014 гг. [179]

Ещё одним фактором, влияющим на развитие рынка премиксов — и, соответственно, на рост ёмкости рынка кормовых витаминов, является укрупнение животноводческого бизнеса. Крупные холдинги наращивают мощности, строят новые промплощадки, присоединяют к себе более мелкие предприятия и укрепляют свою независимость от внешних факторов за счёт развития вертикально интегрированной инфраструктуры. То есть развивают собственную переработку и торговые сети, а также кормопроизводство и даже земледелие. Практически у каждого крупного агрохолдинга сегодня есть свой комбикормовый завод, а то и не один. «Черкизово», «Мираторг», «Агро-Белогорье», «ПРО-ДО» и другие холдинги давно уже сами обеспечивают свои промплощадки комбикормами. При этом вкладываться в собственное производство премиксов агрогиганты пока не спешат — всё-таки организация такого производства достаточно затратна, да и соблюдение технологий производства — дело тонкое. И потому потребность в покупных премиксах растёт прямо пропорционально росту холдингов, увлекая за собой и рынок витаминов.

Учитывая сложившуюся устойчивую тенденцию роста спроса, можно предположить, что в 2015-2019 гг. спрос на премиксы в России будет расти в среднем на 10,1 % ежегодно и в 2019 г. составит 435,4 тыс. т. Основной прирост обеспечат птицеводческие комплексы. Прогнозные значения объема спроса и его динамики на период 2015-2019 гг., составленные на основе данных BusinesStat, приведены в таблице 2.1.8.

Таблица 2.1.8 – Прогноз спроса на премиксы, РФ, 2015-2019 гг. [179]

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Спрос (тыс. тонн)	301,12	341,33	372,86	402,25	435,44
Динамика спроса (% к предыдущему году)	11,6	13,4	9,2	7,9	8,3

Главной особенностью российского рынка премиксов является его ориентированность на внутреннюю торговлю. В 2010-2014 гг. доля внутренних натуральных продаж в структуре спроса составляла в среднем 99,8 %. Доля экспорта в объёме спроса за 2010-2014 гг. не превышала 0,3 %. В 2015-2019 гг. на долю внутренних продаж премиксов в России будет приходиться 99,8 % всего спроса, на долю экспортных поставок – оставшиеся 0,2 %.

Вполне очевидно, что спрос и предложение являются взаимозависимыми величинами. Проведенный анализ баланса спроса и предложения выявил оптимальное соотношение спроса и предложения на внутреннем российском рынке. Анализ данных таблицы 2.1.9 подтверждает, что спрос и предложение равняются друг другу на протяжении всего исследуемого периода с учётом складских остатков на конец года.

Таблица 2.1.9 – Баланс спроса и предложения премиксов с учётом складских запасов на конец года, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Предложение (тыс. т)	93,73	108,05	150,94	194,37	257,28	280,43	313,79
Спрос (тыс. т)	80,4	92,65	127,34	164,36	216,97	238,6	269,72
Складские остатки на конец года (тыс. т)	13,33	15,41	23,6	30,02	40,31	41,83	44,07
Доля складских запасов от предложения (%)	14,2	14,3	15,63	15,44	15,67	14,92	14,04

Складские остатки премиксов на конец года в 2008-2014 гг. варьировались от 13,33 тыс. т. до 44,07 тыс. т. Наибольший объём складских остатков наблюдался на конец периода, наименьший - на конец 2008 г. В

2014 г. доля складских остатков на конец года составила почти 21,2 % от объема производства и 14 % от предложения премиксов.

Анализ сложившегося баланса спроса и предложения позволяет предположить, что в 2015-2019 годах затоваривание на рынке премиксов маловероятно. По нашим оценкам, складские запасы на конец года будут в прогнозный период колебаться в пределах от 14,4 % (2016 г) до 15,4 % (2019 г) от предложения, а в натуральном выражении складские запасы на конец года будут варьировать от 52,5 до 79,5 тыс. т.

Прогнозные значения спроса, предложения и складских запасов на период 2015-2019 гг. представлены в таблице 2.1.10.

Для анализа продаж премиксов были взяты такие параметры, как натуральные объемы, оптовая цена, цена производителей и каналы реализации. Проведенный анализ этих параметров показал, что объем натуральных продаж премиксов в Российской Федерации в 2008-2012 гг. увеличился почти в 2,5 раза: с 80,1 тыс. т. до 193,2 тыс. т. Данные по объему натуральных продаж премиксов в период с 2008 по 2012 гг. представлены в таблице 2.1.11.

Таблица 2.1.10 – Прогноз баланса спроса и предложения премиксов с учётом складских запасов, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Предложение (тыс. тонн)	353,60	398,70	435,71	473,21	514,95
Спрос (тыс. тонн)	301,12	341,33	372,86	402,25	435,44
Складские остатки на конец года (тыс. тонн)	52,48	57,37	62,86	70,96	79,50
Доля складских запасов на конец года от предложения (%)	14,84	14,39	14,43	15,00	15,44

Таблица 2.1.11 – Продажи премиксов в натуральном выражении, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Продажи (тыс. тонн)	80,05	92,32	117,55	172,13	193,15	238,18	269,15
Динамика (% к предыдущему году)	-	15,3	27,3	46,4	12,2	10,0	13,0

С 2008 по 2014 гг. объёмы продаж премиксов в России выросли в 3,4 раза: со 80,05 до 269,2 тыс. т. Ежегодно наблюдался рост продаж, наибольший прирост имел место в 2011 г. – на 46,4 %, а наименьший – в 2013 г. (на 10,0 %). Основная причина, препятствующая более активному росту спроса на данную продукцию – высокая цена. Именно поэтому хозяйства, содержащие КРС, используют премиксы не очень активно – при невысокой себестоимости 1 л молока фермеры просто не могут себе позволить повысить надои и улучшить качество молока, покупая дорогостоящие премиксы. Кроме того, во многих хозяйствах в суточных рационах КРС очень низкий процент использования комбикормов (не более 5 %), что также не способствует росту продаж премиксов.

По нашему мнению, в прогнозный период ежегодное увеличение натуральных продаж продолжится, хотя и замедлится. В перспективе стоимостные продажи премиксов будут расти ежегодно в среднем на 20,4 % и в 2019 г. составят 74,9 млрд руб. (таблицы 2.1.12, 2.1.13¹⁸).

Таблица 2.1.12 – Прогноз продаж премиксов в натуральном выражении, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Продажи (тыс. тонн)	300,43	340,51	371,97	401,30	434,42
Динамика (% к предыдущему году)	11,6	13,3	9,2	7,9	8,3

Таблица 2.1.13 - Прогноз продаж премиксов в денежном выражении, РФ, 2015-2019 гг. [179]

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Продажи (млрд. руб.)	37,03	47,82	55,77	64,73	74,90
Динамика (прирост % к предыдущему году)	45,1	29,1	16,6	16,1	15,7

¹⁸ При составлении таблиц 2.10 и 2.11 использованы данные BusinesStat.

Рост продаж премиксов в прогнозный период должны обеспечить следующие факторы:

а) Развитие птицеводческой отрасли в стране. В 2010 г. была утверждена «Концепция развития отрасли птицеводства в РФ на период 2013-2020 гг.» [67], которая направлена на наращивание объёмов производства птицеводческой продукции для удовлетворения потребностей населения. Для достижения уровня рекомендуемых норм потребления производство мяса птицы к 2020 г. будет увеличено до 4,5 млн тонн, а яиц – свыше 50 млрд шт.

б) Развитие свиноводческой отрасли в России. 6 марта 2013 г была утверждена отраслевая программа «Развитие свиноводства в РФ на 2013-2015 годы» [118], которая будет реализована в рамках Госпрограммы развития сельского хозяйства на 2013-2020 гг. [37] Одна из важнейших задач развития свиноводства – положительная динамика такого показателя, как доля отечественного производства в формировании ресурсов мяса и мясопродуктов. Осуществление программных мероприятий по развитию свиноводства в стране позволит увеличить поголовье свиней в хозяйствах всех категорий – с 18,8 млн голов в 2012 г. до 19,6 млн голов – в 2015 г.

в) Развитию мясного и молочного скотоводства будет способствовать новая «Государственная программа развития сельского хозяйства на 2013-2020 гг.» [37]. В рамках данной программы на развитие данной отрасли выделено 65,4 млрд руб. из федерального бюджета. Заложенные меры государственной поддержки развития мясного и молочного скотоводства должны обеспечить прирост поголовья крупного рогатого скота до 3,6 млн голов к 2020 г.

г) Стратегия импортозамещения. Немаловажным фактором, способствующим росту рынка премиксов в ближайшие годы, стал Указ Президента Российской Федерации от 6 августа 2014 г. № 560 «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации», устанавливающий запрет на один год на ввоз в Россию

сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых являются США, страны ЕС, Канада, Австралия и Королевство Норвегия. В июне 2015 г. Россия продлила продовольственное эмбарго еще на год – до 5 августа 2016 г. в ответ на санкции ЕС, которые были пролонгированы до 31 января того же года. Последствием введения эмбарго станет увеличение объемов производства запрещенной к ввозу продукции российскими производителями, в том числе продукции животноводства, что повлечёт за собой стабильный рост спроса на премиксы.

В прогнозируемый период 2015-2019 гг. стоимостные продажи будут расти темпами, намного опережающими рост рынка в натуральном выражении. Опережающий рост выручки будет связан с динамикой цен. К 2019 г. цены на премиксы вырастут в 1,8 раза по отношению к 2014 г. Также увеличению стоимостного объема рынка будет способствовать ежегодный рост натуральных продаж, который за 2015-2019 гг. составит в среднем 10,1 %. В 2019 г. стоимостный объем продаж премиксов, по нашим прогнозам, составит 74,9 млрд руб.

Расчет оптовой цены премиксов был сделан с учетом данных собственных исследований и данных Росстата. Оптовой (или отпускной) называется цена, которая устанавливается на товар, продаваемый крупными партиями (оптом)¹⁹. Сделанный нами расчет средней взвешенной цены оптовых продаж премиксов приведен в таблице 2.1.14.

Таблица 2.1.14 – Оптовая цена премиксов, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Оптовая цена (руб. за кг.)	37,93	45,56	44,40	40,41	42,51	46,46	94,82
Динамика (% к предыдущему году)	-	20,1	-2,5	-7,6	5,2	9,3	104,1

¹⁹ В соответствии с ГОСТ Р 51303-99 оптовая цена определена как цена товара, реализуемого продавцом или поставщиком покупателю с целью его последующей перепродажи или профессионального использования¹⁹ [34].

Прогноз динамики оптовой цены приведен в таблице 2.1.15. К 2019 году она вырастет еще на 40 % и составит более 172 руб./кг. Это, несомненно, скажется на спросе как негативный фактор его роста.

Таблица 2.1.15 – Прогноз оптовой цены премиксов, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Оптовая цена (руб. за кг.)	123,27	140,45	149,93	161,29	172,42
Динамика (% к предыдущему году)	30,0	13,9	6,8	7,6	6,9

Относительно изучения такого параметра характеристики рынка, как цена производителей необходимо сделать следующие пояснения. Он рассчитывается Росстатом для оценки затрат производителей на производство и реализацию продукции. Цена производителей разделяется на два параметра: средняя цена производителей и индекс цен производителей. В отличие от показателя средней взвешенной цены, показатель «Средняя цена производителей премиксов» отражает среднюю взвешенную цену всех выпущенных за год в РФ премиксов. Средняя цена производителей – это фактические цены на произведённую и отгружаемую продукцию на внутрироссийском рынке без налога на добавленную стоимость, акциза и других налогов, не входящих в себестоимость.

Для некоторых отраслей для увеличения оперативности сбора данных Росстат фиксирует ориентировочную цену производителей. Ориентировочная цена производителей определяется производителем продукции на стадии начала производства и включает затраты по производству и реализации продукции. В случае ориентировочной оценки, финальная стоимость производства может отличаться от первоначального ориентировочного значения.

Средние цены производителей складываются под влиянием группы факторов: появление новых и исчезновение старых товаров; изменение доли

отдельных товаров с различным уровнем цен; с региональной дифференциацией цен; сезонными колебаниями цен и т.д.

Таким образом, показатель «Средняя цена производителей премиксов» отражает среднюю взвешенную цену всех выпущенных за год в России премиксов. Показатель рассчитан для премиксов, составляющих основной объём производства. Единицей учёта цен производства премиксов стала выборка предприятий и физических лиц, занимающихся коммерческой деятельностью в России. Наше исследование позволило получить данные по цене производителей, приведенные в таблице 2.1.16.

Таблица 2.1.16 – Цена производителей премиксов, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Цена производителей (руб. за кг.)	25,28	26,16	29,89	26,29	32,05	34,27	83,29
Динамика цены производителей (% к предыдущему году)	-	3,5	14,3	-12,0	21,9	6,9	143,0

Экстраполяция данных, полученных по цене производителей за анализируемый период 2008-2014 годов на прогнозный период 2015-2019 годов, позволяет предположить дальнейший рост цен производителей на премиксы. Прогнозные значения цен производителей на премиксы представлены в таблице 2.1.17.

Таблица 2.1.17 – Прогноз цены производителей премиксов, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Цена производителей (руб. за кг.)	107,14	120,54	127,92	136,66	145,47
Динамика цены производителей (% к предыдущему году)	28,6	12,5	6,1	6,8	6,4

Данные, полученные по результатам исследования экспортных операций на российском рынке премиксов за период 2008-2014 годы, свидетельствуют о том, что в анализируемый период прослеживается устойчивая тенденция роста объемов экспорта, хотя сами объемы были и остаются по-прежнему минимальными (таблицы 2.1.18, 2.1.19).

Основной страной-потребителем российских премиксов является Казахстан. Также они экспортируются в Беларусь, Киргизию, Таджикистан, Украину и Грузию. Средняя экспортная цена составляет 5-5,5 \$/кг. Крупнейшими экспортерами премиксов являются оренбургские предприятия ООО «ВИЛОМИКС» и ОАО «ОРЕНБУРГСКИЙ КОМБИКОРМОВЫЙ ЗАВОД», граничащие с Казахстаном.

Таблица 2.1.18 – Экспорт премиксов в натуральном выражении, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Экспорт (тыс. тонн)	0,35	0,33	0,43	0,24	0,42	0,42	0,57
Динамика экспорта (% к предыдущему году)	-	-6,6	32,7	-25,9	76,4	0,3	36,3

Таблица 2.19 – Экспорт премиксов в денежном выражении, РФ, 2008-2014 гг.²⁰

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Экспорт (млн долл)	1,44	1,55	2,22	1,35	2,26	2,12	2,81
Динамика экспорта (% к предыдущему году)	-	7,7	42,7	0,7	67,4	-6,2	32,5

Хотя свободных современных мощностей внутри страны достаточно, экспорт премиксов из России в страны ближнего зарубежья для большинства российских предприятий заблокирован сложностями законодательства – главным образом правилами Россельхознадзора. Для экспорта в страны Таможенного союза необходима государственная регистрация каждого рецепта, а в случае с Украиной – еще и повторная регистрация в этой стране.

²⁰ При составлении таблиц 2.1.16 и 2.1.17 использованы данные Федеральной таможенной службы РФ, Грузовая таможенная декларация / транзитная декларация (ГТД/ТД) для участников внешнеэкономической деятельности «Учёт перемещения грузов и средств через границу», а также данные BusinesStat

На наш взгляд, в настоящее время нет предпосылок для увеличения объемов экспортных операций (таблица 2.1.20). По всей вероятности, в прогнозируемый период 2015-2019 годы существующее соотношение внутренних продаж премиксов в России и экспорта останется без изменений.

Таблица 2.1.20 - Прогноз экспорта премиксов, РФ, 2015-2019 гг.

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Экспорт (млн долл.)	3,24	3,97	4,49	5,07	5,72
Динамика экспорта (% к предыдущему году)	15,4	22,5	13,2	12,9	12,8
Цена экспорта (долл. за кг)	4,70	4,85	5,07	5,32	5,60
Динамика цены экспорта (% к предыдущему году)	-4,6	3,2	4,5	5,0	5,2

Проведенный анализ импорта отражает параметры ввоза товара на территорию России из других стран, предназначенного для российского рынка. Данные объема импорта в натуральном и стоимостном выражении за период с 2008 по 2012 годы представлены в таблицах 2.1.21 и 2.1.22.

Таблица 2.1.21 – Импорт премиксов в натуральном выражении, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Импорт (тыс. тонн)	33,98	37,87	40,86	47,04	45,54	53,16	48,80
Динамика импорта (% к предыдущему году)	-	11,5	7,9	15,1	-3,2	16,7	-8,2

Таблица 2.1.22 – Импорт премиксов в денежном выражении РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Импорт (млн долл)	68,29	80,67	82,91	104,17	89,65	113,04	97,36
Динамика импорта (% к предыдущему году)	-	18,1	2,8	25,6	-13,9	26,1	-13,9

Крупнейшим импортерам премиксов является ООО «АГРО-ПРЕМИКС», г. Тула (29 % всего импорта), крупнейшими зарубежными поставщиками премиксов в Россию - AGROFEED LTD (14,4 тыс. т) и DANSK VILOMIX A/S (10,3 тыс.т).

В 2010-2014 гг. импорт премиксов в Россию вырос на 19,4 %: с 40,9 до 48,8 тыс. т. Максимальный прирост показателя имел место в 2013 г. – на 16,7 %, по сравнению с 2012 г., что было обусловлено в первую очередь увеличением поставок из Дании (на 4,8 тыс. т) и Венгрии (на 3,1 тыс. т). Наибольшее снижение импорта отмечалось в 2014 г. – на 8,2 %, по сравнению с 2013 г. Основная причина – сокращение поставок из Германии на 2,8 тыс. т.

Отметим, что вступление страны в ВТО в августе 2012 г. принесло отечественным производителям премиксов ряд преимуществ. Во-первых, преобладающая доля сырья, используемого в производстве данной продукции, иностранного происхождения. Присоединение страны к организации упростило взаимодействие между покупателями и продавцами. Кроме того, некоторые таможенные правила упростились, в частности, теперь не требуется разрешения на ввоз, например, аминокислот. Вступление в ВТО повлекло за собой и ряд негативных последствий. Российские свиноводческие предприятия стали менее платежеспособными, у них сократилась маржа, что негативным образом отразилось на их спросе на премиксы.

Сравнение данных по экспорту из РФ и импорту в РФ позволяет сделать вывод о том, что импорт премиксов в РФ десятки раз превосходил экспорт премиксов российских производителей (таблиц 2.1.23).

Таблица 2.1.23 – Баланс экспорта и импорта премиксов, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Экспорт (тыс. тонн)	0,35	0,33	0,32	0,24	0,42	0,42	0,57
Импорт (тыс. тонн)	33,98	37,87	40,86	47,04	45,54	53,16	48,80
Чистый импорт (тыс. тонн)	33,63	37,55	40,54	46,80	45,12	52,74	48,23

Таблица доказывает, что Россия является чистым импортером премиксов, то есть в страну больше ввозят продукции, чем вывозят из нее. За 2010-2014 гг. максимальное превышение импорта над экспортом было отмечено в 2013 г., чистый импорт составил 52,7 тыс. т. Практически все производимые в России премиксы, а это 99,7 %, были в исследуемый период реализованы на внутреннем рынке. Доля экспорта в объеме спроса минимальна и не превышает 0,5 %. В прогнозируемый период 2015-2019 гг. объемы импорта будут продолжать заметно превышать экспорт. В 2019 г. чистый импорт составит 47,1 тыс. т (таблица 2.1.24).

Таблица 2.1.24 – Прогноз баланса экспорта и импорта премиксов, РФ, 2015-2019 гг. (тыс. т)

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Экспорт (тыс. т)	0,69	0,82	0,89	0,95	1,02
Импорт (тыс. т)	45,61	43,94	44,86	46,28	48,11
Чистый импорт (тыс. т)	44,92	43,12	43,98	45,33	47,09

Одно из объяснений этому факту, на наш взгляд, дает сравнение цен экспорта и импорта (таблица 2.1.25).

Таблица 2.1.25 – Цена экспорта и импорта премиксов, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Цена экспорта (долл за кг.)	4,12	4,75	4,20	5,71	5,42	5,07	4,93
Динамика цены экспорта (% к предыдущему году)	-	15,3	-12,6	35,9	-5,1	-6,5	-2,8
Цена импорта (долл за кг.)	2,01	2,13	2,03	2,21	1,97	2,13	1,99
Динамика цены импорта (% к предыдущему году)	-	6,0	-4,7	9,1	-11,1	8,0	-6,2

Сравнение цен импорта и экспорта за исследуемый период свидетельствует о том, что цена на экспортируемые российскими производителями премиксов в несколько раз превышает цену импортируемых в Россию.

В состав премиксов входят многие биологически активные вещества, являющиеся продукцией микробиологической промышленности, которая за годы реформ была разрушена. За годы перестройки все промышленные предприятия по производству витаминных препаратов и аминокислот за исключением завода по производству метионина были закрыты и перепрофилированы. В настоящее время все кормовые формы витаминов, холин-хлорид, каратиноиды, антиоксиданты, аминокислоты (за исключением доли отечественного метионина) и др. поставляются в Россию из-за рубежа. В России производят только один витамин – К3, и только одну незаменимую аминокислоту - метионин. Сегодня, как и 5 лет назад, 100 % витаминных препаратов, аминокислот, до 80 % кормовых ферментных препаратов производители премиксов импортируют в нашу страну. В 2014 г. затраты на приобретение вышеуказанных препаратов составили около 250 млн долларов США.

Кроме того, в 2009 г. распоряжением Россельхознадзора кормовые витамины и аминокислоты были переведены в разряд лекарственных средств, что повлекло за собой переоформление документации в сфере продаж в соответствии с «Законом о лекарственных средствах» и, соответственно, повышение стоимости препаратов. Фирмы и предприятия, получающие компоненты для производства премиксов, обязаны изменить условия их хранения – устанавливать холодильники, вентиляционные устройства, что также повлияет на стоимость препаратов.

Все это обуславливает наличие скрытого импорта в составе отечественных премиксов, влекущего рост их себестоимости. Поэтому восстановление отечественной микробиологической промышленности является стратегически важным для обеспечения конкурентоспособности российских премиксов и комбикормовой промышленности в целом. Решение этой проблемы обезопасит Россию от их импорта и значительно снизит стоимость премиксов и, соответственно, комбикормов.

Таким образом, основные тенденции изменения спроса и предложения на российском рынке премиксов, выявленные в ходе исследования, заключаются в следующем:

- структура отечественного рынка премиксов и комбикормов в целом соответствует сложившимся пропорциям на мировом рынке – более половины продукции выпускается для сельскохозяйственной птицы;

- спрос на премиксы поддерживается государственной аграрной политикой и характеризуется высокими темпами роста, что позволяет прогнозировать позитивное увеличение емкости рынка в долгосрочной перспективе;

- предложение премиксов демонстрирует динамику ежегодного роста объёмов производства в натуральном выражении при насыщенной структуре продукции;

- в целом рынок характеризуется сбалансированностью спроса и предложения при достаточно высоких темпах роста отпускных цен;

- серьезную конкуренцию отечественным производителям премиксов составляют импортные товары, занимающие около 30% рынка, за счет более низких цен, которые ниже экспортных цен российских премиксов более чем в 3 раза;

- ценовая неконкурентоспособность российских производителей обусловлена зависимостью российского рынка премиксов от мировых производителей кормовых компонентов и существенной доле «скрытого импорта» за счет стоимости зарубежных импортных добавок в себестоимости выпускаемых премиксов.

В целом за исследуемый период на российском рынке премиксов выявлены тенденции роста, которые свидетельствуют о благоприятных возможностях развития предприятий по производству премиксов и целесообразности осуществления проектов модернизации производственной инфраструктуры и совершенствования управления.

Основные препятствия для дальнейшего роста рынка следующие:

- отсутствие в стране развитой биотехнологической промышленности и необходимость закупать ингредиенты (витамины, аминокислоты и пр.) за рубежом по достаточно высоким ценам;

– возможное падение производства в свиноводстве из-за невыгодных для этой отрасли условий вступления в ВТО (это может привести к снижению производства всех видов кормовой продукции для свиней, включая БВМД и премиксы);

- кризисное состояние молочного скотоводства, приводящее к отрицательным темпам роста спроса на соответствующий вид премиксов;

– возможность принятия невыгодных для производителей БВМД и премиксов пунктов в технический регламент по кормам Таможенного союза (Россия, Белоруссия, Казахстан).

2.2. Оценка отраслевой эффективности управления предприятиями для сельскохозяйственных животных и птицы

Для оценки эффективности управления отраслевыми предприятиями, в наших исследованиях были изучены экономические показатели рынка премиксов в РФ за период 2008-2014 гг. как косвенные показатели результативности.

Динамика выручка по отрасли демонстрирует устойчивую положительную динамику (рисунок 2.2.1). Если до 2011 года она увеличивалась на 8-9 % ежегодно, то в последующие годы ее прирост стал экспоненциальным (в 2012 году – 49 %, в 2013 году – 74 %, в 2014 году – 107 %).

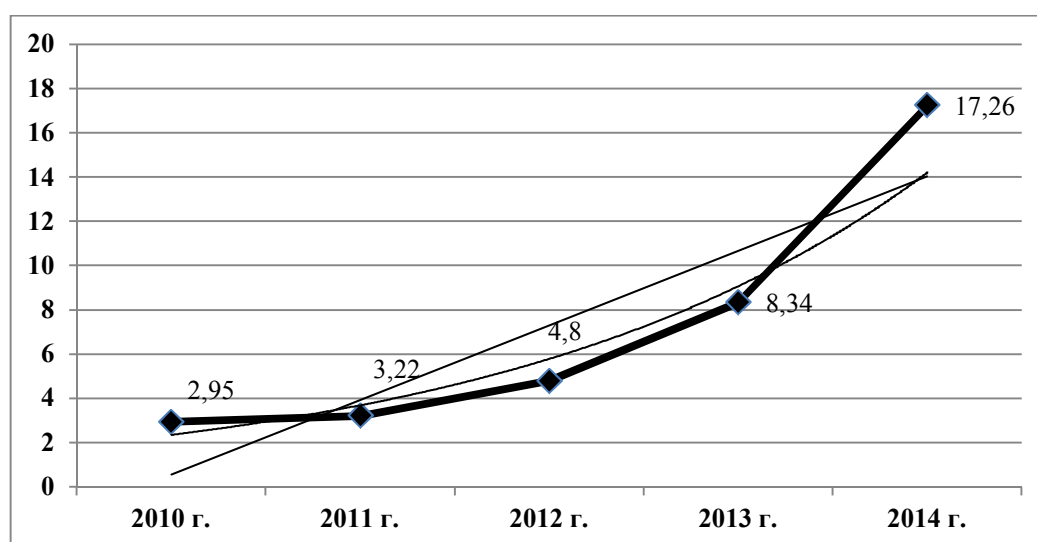


Рисунок 2.2.1 – Выручка (нетто) от продажи продукции, РФ, 2010-2014 гг., млрд руб.

Важное значение имеет и себестоимость продукции, отражающей совокупные затраты предприятий на производство продукции за вычетом затрат на коммерческие и управленческие цели. Проведенный анализ этого экономического показателя исследуемой отрасли показал, что в 2010-2014 годах он демонстрировал схожую с выручкой динамику (рисунок 2.2.2).

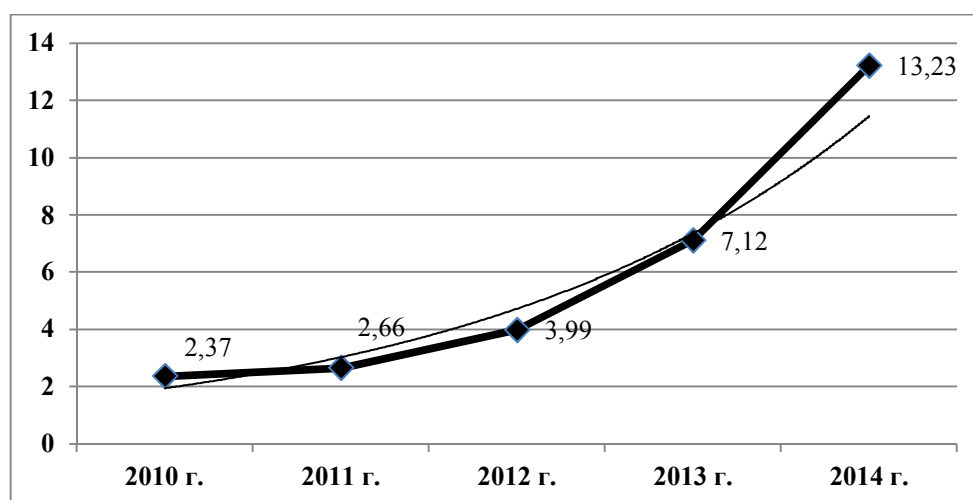


Рисунок 2.2.2 – Себестоимость продукции, РФ, 2010-2014 гг., млрд руб.

При проведении анализа валовой прибыли отрасли было выявлено, что, во-первых, этот показатель имеет неустойчивую динамику и, во-вторых, темпы его роста в отдельные годы (2012 и 2014 гг.) существенно превышают темпы роста продаж. В 2014 году отрасль получила рекордную сумму валовой прибыли в размере 2,5 млрд руб., 2011 год оказался неудачным, темпы роста прибыли были отрицательными (таблица 2.2.1). В целом же российский рынок премиксов демонстрирует положительную динамику по показателю валовой прибыли от продаж на протяжении всего исследуемого периода, что свидетельствует о позитивных финансовых перспективах развития.

Таблица 2.2.1 – Прибыль валовая от продажи продукции, РФ, 2010-2014 гг., млрд руб.

Параметр	Год				
	2010	2011	2012	2013	2014
Прибыль валовая от продажи продукции (млрд руб.)	0,22	0,14	0,45	0,59	2,49
Динамика прибыли валовой от продажи продукции (% к предыдущему году)	-	-34,7	215,9	32,7	320,8

Изменения в экономике отрасли характеризуют финансовые коэффициенты, среди которых мы выбрали наиболее распространённые (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Экономическая эффективность отрасли, РФ, 2010-2014 гг.
(%; раз; сут. дн.)²¹

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвидность, раз	0,17	0,16	1,15	0,38	0,15
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), раз	1,74	1,44	3,42	1,26	1,36
Валовая рентабельность, %	19,55	17,26	16,70	14,60	23,35
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, проц.	32,31	28,81	65,50	60,07	57,65
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, проц.	14,90	12,34	8,21	29,41	28,51
Доля просроченных платежей в общем объеме кредиторской задолженности в бюджеты всех уровней, %	-	-	-	1,83	0,44
Обеспеченность собственными оборотными средствами, проц.	64,93	56,24	74,65	42,83	47,65
Оборачиваемость активов, раз	1,87	1,54	0,65	0,55	0,81
Рентабельность активов, %	12,63	8,01	4,26	0,91	1,41
Рентабельность основных средств, %	63,09	31,19	22,34	8,10	14,86
Рентабельность продаж, %	7,32	4,38	9,28	7,09	14,40
Рентабельность собственного капитала, %	29,32	17,38	21,08	5,32	8,31
Соотношение заемного и собственного капитала, раз	1,32	1,17	3,95	4,86	4,88
Средний срок оборота готовой продукции, сут. дн.	5,18	4,39	3,14	11,12	7,01
Текущая ликвидность (общее покрытие), раз	2,85	2,29	3,94	1,75	1,91
Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), %	43,06	46,08	20,19	17,07	17,00
Фондоотдача (оборачиваемость основных средств), раз	9,32	5,98	3,43	4,93	8,54

²¹ Источник: Федеральная налоговая служба. Бухгалтерский баланс (Форма № 1) и Отчёт о прибылях и убытках (Форма № 2)

Из таблицы видно, что абсолютная ликвидность на протяжении рассматриваемого периода ниже нормативного значения при нормальных допустимых значениях быстрой и текущей ликвидности, что в целом говорит об устойчивости финансового положения предприятий, которые сохраняют платежеспособность и могут покрыть свои краткосрочные обязательства. Вместе с тем, нельзя не отметить, что в последние годы наблюдается негативная тенденция не только в финансовой устойчивости, но и обеспеченности собственными оборотными средствами, оборачиваемости и рентабельности активов. Всплеск рентабельности продаж в 2014 году скорее отражает влияние роста реализационных цен в конце года, нежели улучшение деятельности предприятий. В 2013-2014 гг. появились просроченные платежи в кредиторской задолженности в бюджеты всех уровней, падает удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии). Все этого свидетельствует о том, что под влиянием негативных изменений в макроэкономике России, финансовое положение предприятий ухудшается, хотя отрасль еще сохраняет экономическую устойчивость.

Таблица 2.2.3 – Инвестиции в отрасль, РФ, 2010-2014 гг. (млн руб.)

Параметр	Год				
	2010	2011	2012	2013	2014
Инвестиции в основной капитал	36,8	195,4	1108,9	4579,7	3195,4
Инвестиции в другие нефинансовые активы	0,4	-	2,3	19,9	-
Инвестиции в нематериальные активы	0,1	-	-	-	-
Накоплено долгосрочных финансовых вложений на конец отчетного года	5,8	3,0	3,0	-	210,0
Накоплено краткосрочных финансовых вложений на конец отчетного года	8,4	24,4	69,6	323,9	252,0
Приобретено основных средств, бывших в употреблении у других организаций, и объектов незавершенного строительства	0,0	3,7	3,1	1,8	4,5

Важное значение для развития отрасли имеет объем и динамика инвестиций. Инвестиционные активы отрасли – объекты основных средств, иму-

щественные комплексы и другие аналогичные активы, требующие больших затрат на приобретение или строительство. Можно констатировать, что бурное развитие отрасли было обеспечено не только ростом спроса, но и активными инвестициями в основной капитал (таблица 2.2.3).

В рамках диссертационного исследования также был проведен анализ эффективности деятельности по показателю производительности труда. В ходе анализа были собраны, систематизированы и обработаны данные о средней численности всех работников отрасли, а также информация о фонде начисленной заработной платы.

Из рисунка 2.2.3 видно, что численность занятых в отрасли достигла 23,4 тыс. чел., увеличившись, по сравнению с 2008 годом, на 13 %.

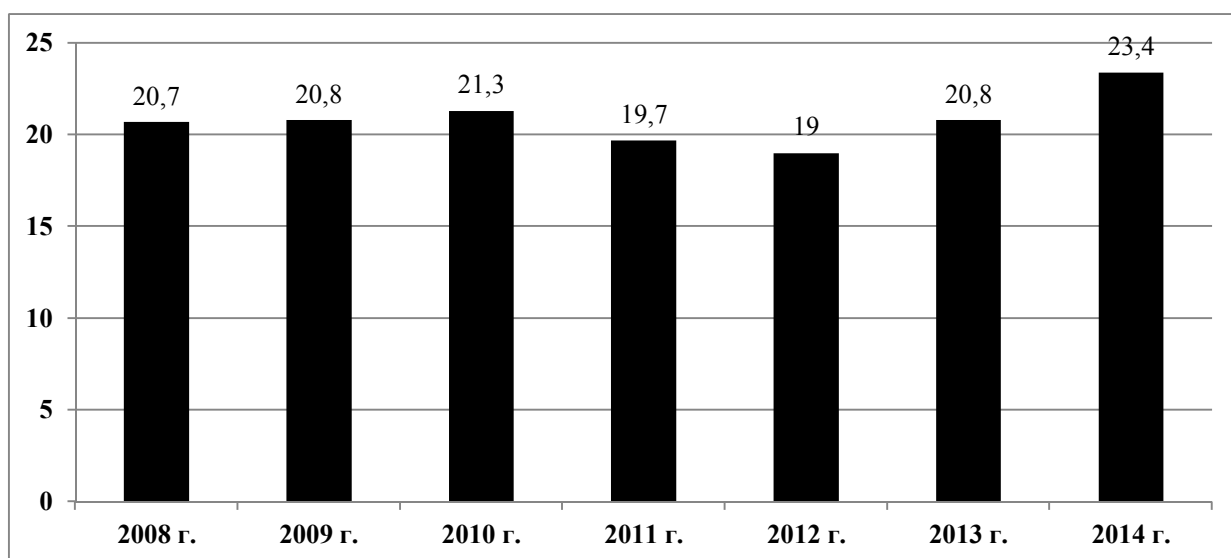


Рисунок 2.2.3 – Средняя численность (в чистых отраслях по ОКВЭД) всех работников отрасли, РФ, 2008-2014 гг. тыс. чел.

Данные о средней заработной плате по отрасли за период 2008-2014 гг. приведены в таблице 2.2.4. Анализ этих данных позволяет нам сделать вывод о том, что отрасль характеризуется достаточно высоким для РФ уровнем средней заработной платы (примерно 30 тыс. руб. в месяц в 2014 году). Обращает на себя внимание также тот факт, что средний уровень заработной платы занятых в производстве премиксов демонстрирует положительную динамику, превышающую уровень официальной инфляции в стране.

Таблица 2.2.4 – Заработная плата в отрасли, РФ, 2008-2014 гг.

Параметр	Год						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Средняя заработная плата по отрасли, тыс. руб. в год	162,25	180,73	201,6	228,5	253,8	320,8	360,7
Динамика средней заработной платы (% к предыдущему году)	11,4	11,5	13,3	11,1	26,4	12,4	11,4

Важнейшим показателем эффективности использования живого труда является уровень и динамика производительности труда. Анализ показал, что этот показатель имеет устойчивый рост и достиг к 2014 году 737 тыс. руб. на одного занятого, увеличившись за 5 лет в 5 раз (таблица 2.2.5).

Таблица 2.2.5 – Производительность труда в отрасли, РФ, 2010-2014 гг.

Параметр	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	138,5	163,5	252,6	401,0	737,6
Динамика производительности труда, в % к 2010 г.	100	118	182	289	533

Полученные результаты анализа отраслевых экономических показателей рынка премиксов в РФ за период с 2010 по 2014 годы были использованы для составления рейтинга по отдельным производителям. В исследованиях по данным за 2013 год был составлен рейтинг производителей премиксов по прибыли от продаж и по рентабельности (таблицы 2.2.6).

Таблица 2.2.6 – Рейтинг производителей премиксов по выручке от продажи продукции, РФ, 2013 г. (млн руб.)

№	Предприятие	Прибыль от продаж продукции, млн руб.	Адрес
1	2	3	4
1	Каргилл, ООО	19 277,1	Тульская область
2	Лузинский комбикормовый завод, АО	3 553,4	Омская область
3	Курский комбинат хлебопродуктов, ЗАО	2 417,9	Курская область
4	Мегамикс, ООО	2 306,4	Волгоградская область
5	Богдановичский комбикормовый завод, ОАО	2 009,3	Свердловская область

Продолжение таблицы 2.2.6

1	2	3	4
6	Лужский комбикормовый завод, ОАО	1 713,6	Ленинградская область
7	Рыбинский комбинат хлебопродуктов, ОАО	1 626,7	Ярославская область
8	Завод премиксов № 1, ЗАО	1 445,3	Белгородская область
9	ДСМ Нутришнл Продуктс Рус, ООО	1 070,3	Татарстан, Республика
10	Южная корона – Брюховецкий комбикормовый завод, ООО	1 007,3	Краснодарский край
11	"Шебекинские корма", Общество с ограниченной ответственностью	6,3	Белгородская область, г. Шебекино
12	«Галичское» по птицеводству, ЗАО	818,1	Костромская область
13	Никомикс, ООО	613,6	Ленинградская область
14	Биоэнергия, ООО	566,2	Саратовская область
15	Виломикс, ООО	503,7	Оренбургская область
16	Зуевская птицефабрика (открыто конкурсное производство), ликвидационная комиссия ЗАО	337,1	Кировская область
17	Ильиногорский завод комбикормов «Изкорм», ОАО	330,7	Нижегородская область
18	Витасоль, ЗАО	322,0	Калужская область
19	Де Хёс, ЗАО	320,3	Владимирская область
20	Трау Нутришен Воронеж, ООО	272,9	Воронежская область
21	Премикс, ЗАО	213,2	Краснодарский край
22	Маркорм, ООО	158,9	Марий Эл, Республика
23	Шебекинские корма, ООО	119,0	Белгородская область
24	ВНИИ комбикормовой промышленности, ОАО	88,2	Воронежская область
25	Верещагинский комбинат хлебопродуктов (открыто конкурсное производство), ОАО	26,6	Пермский край

Таблица показывает, что лидером по объему продаж является ООО «Каргилл», по рентабельности продаж оно уступает другому предприятию - ЗАО Де Хёс (таблица 2.2.7).

Таблица 2.2.7 – Рейтинг производителей премиксов по рентабельности от продаж продукции, РФ, 2013 г.

№	Предприятие	Рентабельность продаж, %	Адрес
1	2	3	4
1	Де Хёс, ЗАО	41,6	Владимирская область
2	Никомикс, ООО	14,4	Ленинградская область
3	Южная корона – Брюховецкий комбикормовый завод, ООО	12,5	Краснодарский край

Продолжение таблицы 2.2.7

1	2	3	4
4	«Галичское» по птицеводству, ЗАО	11,2	Костромская область
5	Мегамикс, ООО	9,4	Волгоградская область
6	Витасоль, ЗАО	9,3	Калужская область
7	Виломикс, ООО	8,9	Оренбургская область
8	Лужский комбикормовый завод, ОАО	6,8	Ленинградская область
9	Богдановичский комбикормовый завод, ОАО	6,6	Свердловская область
10	Шебекинские корма, ООО	6,5	Белгородская область
11	ДСМ Нутришнл Продуктс Рус, ООО	3,9	Татарстан, Республика
12	Курский комбинат хлебопродуктов, ЗАО	3,7	Курская область
13	Рыбинский комбинат хлебопродуктов, ОАО	3,6	Ярославская область
14	Каргилл, ООО	3,3	Тульская область
15	Премикс, ЗАО	3,1	Краснодарский край
16	Лузинский комбикормовый завод, АО	2,2	Омская область
17	Зуевская птицефабрика (открыто конкурсное производство), ликвидационная комиссия ЗАО	1,6	Кировская область
18	Ильиногорский завод комбикормов «Изкорм», ОАО	0,9	Нижегородская область
19	Биоэнергия, ООО	0,6	Саратовская область
20	Маркорм, ООО	0,4	Марий Эл, Республика
21	Всероссийский научно-исследовательский институт комбикормовой промышленности, ОАО	0,1	Воронежская область
22	Завод премиксов № 1, ЗАО	-6,6	Белгородская область
23	Кузбасская птицефабрика, АО	-13,6	Кемеровская область
24	Грау Нутришен Воронеж, ООО	-23,5	Воронежская область
25	Верещагинский комбинат хлебопродуктов (открыто конкурсное производство), ОАО	-107,0	Пермский край

Как следует из приведенной таблицы, в отрасли имеются как высоко-рентабельные, так и убыточные производства. Рентабельность продаж колеблется от 41,6 до – 107 %.

В целом рейтинг по полученной прибыли от продаж крупнейших производителей премиксов представлен в таблице 2.2.8. Более 100 млн руб. прибыли получили 6 предприятий, среди которых лидером является наиболее крупное по объемам производства ООО «Каргилл», на втором месте находится ООО «Мегамикс», имеющее оптимальное сочетание объемов производства и рентабельности деятельности, на 3 месте – ЗАО Де Хёс, являющееся лидером по рентабельности продаж.

Таблица 2.2.8 – Рейтинг производителей премиксов по прибыли от продаж продукции, РФ, 2013 г. (млн руб.)

№	Предприятие	Прибыль от продаж, млн руб.	Адрес
1	Каргилл, ООО	628,7	Гульская область
2	Мегамикс, ООО	217,1	Волгоградская область
3	Де Хёс, ЗАО	133,4	Владимирская область
4	Богдановичский комбикормовый завод, ОАО	132,0	Свердловская область
5	Южная корона – Брюховецкий комбикормовый завод, ООО	125,4	Краснодарский край
6	Лужский комбикормовый завод, ОАО	117,2	Ленинградская область
7	«Галичское» по птицеводству, ЗАО	91,7	Костромская область
8	Курский комбинат хлебопродуктов, ЗАО	89,8	Курская область
9	Никомикс, ООО	88,1	Ленинградская область
10	Лузинский комбикормовый завод, АО	78,7	Омская область
11	Рыбинский комбинат хлебопродуктов, ОАО	58,5	Ярославская область
12	Виломикс, ООО	44,8	Оренбургская область
13	ДСМ Нутришнл Продуктс Рус, ООО	41,4	Татарстан, Республика
14	Витасоль, ЗАО	29,8	Калужская область
15	Шебекинские корма, ООО	7,8	Белгородская область
16	Премикс, ЗАО	6,5	Краснодарский край
17	Зуевская птицефабрика, ЗАО	5,3	Кировская область
18	Биоэнергия, ООО	3,3	Саратовская область
19	Ильиногорский завод комбикормов «Изкорм», ОАО	3,1	Нижегородская область
20	Маркорм, ООО	0,6	Марий Эл, Республика
21	ВНИИ комбикормовой промышленности, ОАО	0,1	Воронежская область
22	Верещагинский комбинат хлебопродуктов (открыто конкурсное производство), ОАО	-28,4	Пермский край
23	Грау Нутришен Воронеж, ООО	-64,2	Воронежская область
24	Завод премиксов № 1, ЗАО	-95,0	Белгородская область
25	Кузбасская птицефабрика, АО	-120,9	Кемеровская область

Использование в качестве прямого показателя эффективности управления объема и динамики расходов на аппарат управления проведем для пяти ведущих производителей. Для проведения сравнительного анализа были выбраны компании, лидирующие на рынке премиксов по объемам производства: ООО Каргилл, АО Лузинский комбикормовый завод, ЗАО Курский комбинат хлебопродуктов, ООО Мегамикс, ОАО Богдановичский комбикормовый завод, Их профиль отражен в таблице 2.2.9.

Таблица 2.2.9 – Профиль крупнейших производителей премиксов, 2013 г. (млн руб.)

Параметр	ООО «Каргилл»	АО «Лузинский комбикормовый завод»	ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»	ООО «Мега-Микс»	ОАО «Богдановичский комбикормовый завод»
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	19277,1	3553,3	2417,9	2306,4	2009,3
Себестоимость продаж	15442,2	3408,1	2191,5	1962,1	1776,0
Валовая прибыль (убыток)	3834,9	145,3	226,5	344,3	233,3
Коммерческие расходы	1073,0	13,7	136,6	127,2	47,7
Управленческие расходы	2133,2	52,9	0	0	53,6
Прибыль (убыток) от продаж	628,7	78,7	89,8	217,1	132,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	38,6	-6,8	81,3	175,6	96,9
Чистая прибыль (убыток)	6,1	-5,8	58,5	144,8	75,2
Рентабельность продаж, %	3,3	2,2	3,7	9,4	6,6

Показатель управленческих и коммерческих расходов позволяет понять, какое внимание ведущие производители российского рынка премиксов уделяют вопросам совершенствования управления своими предприятиями. В таблице 2.2.10 представлены полученные в результате анализа данные по экономическим показателям деятельности.

Таблица 2.2.10 – Влияние управленческих и коммерческих затрат на экономические результаты деятельности крупнейших производителей премиксов, 2013 г. (млн руб.)

	ООО «Каргилл»	АО «Лузинский комбикормовый завод»	ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»	ООО «Мега-Микс»	ОАО «Богдановичский комбикормовый завод»
Удельный вес управленческих расходов в выручке от продаж, %	11,1	1,5	0,0	0,0	2,7
Удельный вес коммерческих расходов в выручке от продаж, %	5,6	0,4	5,6	5,5	2,4
Удельный вес коммерческих и управленческих расходов в выручке от продаж, %	16,6	1,9	5,6	5,5	5,0
Рентабельность продаж, %	3,3	2,2	3,7	9,4	6,6

Анализ данных таблицы 2.2.10 показал, что самый высокий уровень расходов на аппарат управления в рассматриваемом периоде у ООО «Каргилл», их удельный вес в выручке от продаж составляет 11,1 %. В целом наские корма» при невысоких расходах на аппарат управления отметим сравнительно низкий уровень наблюдается прямая зависимость между величинами прибыли и расходами на аппарат управления.

Таким образом, можно отметить, что предприятия по производству премиксов, не имеющие комплексного, системного подхода к организации своей деятельности, получают наименьшую прибыль, и соответственно являются менее рентабельными. Все это свидетельствует о том, что система менеджмента в этих предприятиях в действительности на практике просто не работает.

В заключение можно сделать следующие выводы:

- ведущие предприятия рынка премиксов демонстрируют разнонаправленное, нестабильное движение по таким показателям, как прибыль (убыток) от продаж, чистая прибыль, рентабельность;

- расходы на аппарат управления у всех ведущих предприятий рынка премиксов выросли за исследуемый период незначительно, что свидетельствует о недостаточном внимании к решению задач совершенствования управления.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРЕМИКСОВ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

3.1. Этапы и процедуры разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы

Приведение системы управления предприятия по производству премиксов в соответствие с достижениями передовой мировой практики управления начинается с совершенствования ее организационно-управленческой модели. Наиболее эффективным является реструктуризация в рамках инновационного проекта создания системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Совершенствование организационно-управленческой модели в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008 должны включать следующие виды работ:

1. Организационная диагностика действующей на предприятии системы управления.
2. Разработка политика в области качества и целей компании.
3. Оптимизация, формализация и утверждение организационной структуры предприятия.
4. Разработка схемы взаимодействия процессов систем производства и управления.
5. Идентификация и классификация процессов жизненного цикла продукции, управления и вспомогательных процессов.
6. Проектирование ключевых, наиболее значимых для успешной работы предприятия, бизнес-процессов.

Организационная диагностика позволяет решить две задачи, оказывающие влияние на совершенствование системы управления. Во-первых, выявить степень соответствия имеющейся организационно-управленческой модели требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Во-вторых, определить перечень и объем работ, которые необходимо сделать для приведения организационно-управленческой модели в соответствие с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008, пожеланиями клиентов и собственными требованиями предприятия.

Обобщение опыта организационной диагностики действующей системы управления предприятиями по производству премиксов показало типичные для российских предприятий АПК результаты:

- основным внутренним организационно-распорядительным документом, регламентирующим работу системы управления компанией в части распределения полномочий, ответственности и ресурсов на момент проведения организационной диагностики было штатное расписание;

- отсутствие таких основополагающих документов, обеспечивающих нормальное функционирование системы управления, выстроенной по линейно-функциональному принципу, как схема организационной структуры, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Таким образом, по результатам проведенного автором анализа результатов отраслевой диагностики установлено, что управление быстро развивающимся бизнесом осуществляется на основе устных регламентов и сложившихся практик. Учитывая тот факт, что производители премиксов – достаточно крупные предприятия, имеющие численность персонала зачастую более 100 человек, слабо регламентированная деятельность на всех уровнях управления создает угрозу снижения и даже потери управляемости предприятием. Снижение и, тем более, потеря управляемости несет риск минимизации положительного эффекта от всех управленческих действий, в том числе усилий по технического совершенствованию производства, развитию и модернизации производственной инфраструктуры.

Для приведения организационно-управленческой модели предприятия – производителя премиксов в соответствие с требованиями стандарта ГОСТ Р СО 9001-2008 в первую очередь необходимо разработать документы стратегического уровня – политику в области качества, общие цели развития предприятия и цели в области качества.

Политика в области качества – это документ, который определяет основные параметры и направления совершенствования системы управления предприятием на среднесрочную или долгосрочную перспективу. По своему назначению политика в области качества является открытым для сотрудников предприятия, общества, государства и всех остальных заинтересованных в успешной деятельности компании сторон документом. В политике в области качества декларируются ценностные установки и долгосрочные намерения высшего руководства и собственников. Поэтому, наряду с миссией и целями компании, политика в области качества оказывает большое влияние на содержание проекта совершенствования управления.

Разработка политики в области качества должна осуществляться в соответствии с требованиями, содержащимися в п. 5.3. стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Наиболее рациональным и эффективным механизмом разработки политики является привлечение к процессу всех руководителей и специалистов высшего и среднего звена управления предприятием.

Для разработки политики автор предлагает применить следующую технологию. Участники семинара, разбитые на четыре группы, разрабатывают и презентуют варианты политики в области качества от каждой из групп. Далее, в ходе совместного обсуждения, необходимо согласовать разработанные варианты и сформировать окончательную версию проекта политики. Проведенная апробация данной методики показала, что проект политики после 2-х месячной доработки достигает необходимого уровня готовности и может быть утвержден высшим руководством предприятия.

Утвержденная генеральным директором и доведенная до всего персонала предприятия политика в области качества определяет основные направ-

ления развития предприятия на долгосрочный (не менее 3 лет) период, включая совершенствование систем производства и управления. Этим документом высшее руководство публично заявляет об основных приоритетах и ценностных ориентациях предприятия относительно своих потребителей, сотрудников, поставщиков, общества, государства и всех других своих заинтересованных сторон. Также в этом документе отражены способы реализации заявленных приоритетов и ценностных ориентаций. Примерный текст политики в области качества для типового предприятия размещен в приложении С.

Следующим необходимым видом работы при совершенствовании организационно-управленческой модели системы менеджмента качества является формирование целей компании, включая и цели в области качества, поскольку стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008 в пункте 5.3 «Политика в области качества» содержит требование о том, чтобы политика в области качества должна соответствовать целям организации [29]. Относительно целей стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008 в пункте 5.4.1 «Цели в области качества» устанавливает следующие требования: «Высшее руководство организации должно обеспечивать, чтобы цели в области качества, включая необходимые для выполнения требований к продукции [29, п.7.1, перечисление а)], были установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях организации. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества» [29]. Выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001-2008 к целям предполагает определение стратегических, долгосрочных или среднесрочных целей верхнего уровня, относящихся ко всему предприятию²², которые затем декомпозируются до целей каждого структурного подразделения (организационной единицы).

К формированию целей так же, как и к разработке политики в области качества, целесообразно привлекать ключевых руководителей и специалистов. Формирование стратегических целей и целей в области качества также как и разработка политики занимает длительное время. Так, например, фор-

²² Цели в области качества, устанавливаемые на период от одного года и выше, относятся к стратегическим целям организации.

мирование целей ГК «МегаМикс» длилось два месяца. Проект целей был представлен высшему руководству. После обсуждения проект целей был доработан с учетом предложений, высказанных высшим руководством. Согласованный окончательный вариант целей утвержден генеральным директором и доведен до сведения всех сотрудников компании на совещаниях и путем размещения копий целей на информационных стендах в виде, приведенном в приложении Т и У.

Для мониторинга хода достижения каждой цели и оценки их результативности должны быть определены показатели и критерии, по которым можно судить об их достижении, установлена периодичность мониторинга промежуточных целевых показателей и назначены ответственные за мониторинг. Для обеспечения достижения установленных целей развития предприятия в каждом структурном подразделении также должен быть разработан план реализации целей. Рекомендуемая форма плана реализации целей приведена в приложении Ф.

После разработки политики и целей следующим видом работ является совершенствование организационной структуры управления путем ее формализации и оптимизации. Формализованная и утвержденная высшим руководством организационная структура управления является необходимым элементом организационно-управленческой модели в том случае, если предприятие или компания хотят, чтобы их системы управления соответствовали требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 [29]. Вместе с такими внутренними нормативно-распорядительными документами предприятия, как матрица ответственности, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, организационная структура управления решает важные вопросы организационного плана - четкое разграничение функций, ресурсов, зон полномочий и ответственности среди руководителей и специалистов высшего и среднего звена управления, а также линейных руководителей. От решения этой задачи во многом зависит способность предприятия к достижению запланированных целей и экономическая эффективность его деятельности в

целом. Руководители предприятия должны сосредоточить свои усилия на поиске наиболее рациональных вариантов использования всех имеющихся в распоряжение предприятия ресурсов, в первую очередь материальных, финансовых и человеческих.

При проектировании или совершенствовании организационной структуры управления перед высшим руководством всегда встает проблема выбора типа структуры, наиболее подходящей для реализации планов развития конкретного предприятия с учетом его внутренней среды и состояния внешнего окружения. Устоявшаяся на сегодняшний день в научном сообществе классификация типов структур управления включает в себя линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную и дивизионную организационные структуры. По мнению автора, на предприятиях по производству премиксов наиболее подходящим типом организационной структуры управления является линейно-функциональный тип.

Для разработки организационной структуры рекомендуется использовать метод графического представления информации. Применение графического метода обусловлено доступностью и удобством восприятия информации, представленной в виде схем и подобных графических элементов. Также метод графического представления информации применяется при проектировании бизнес-процессов и схемы их взаимодействия, речь о которых пойдет далее. При разработке этих элементов организационно-управленческой модели СМК используется среда Microsoft Office Visio с применением набора инструментов «Organization Chart Shapes». Выбор данного программного продукта объясняется простотой использования, легкостью обучения работе с ним и хорошей наглядностью получаемых в результате графических схем.

Формализация и оптимизация организационной структуры управления вызывает необходимость перераспределения функций, ресурсов, ответственности и полномочий между руководителями высшего и среднего звена управления, введением в штатное расписание новых должностей и упразднения некоторых имеющихся. Предлагается следующая типовая организационная струк-

тура управления, наиболее оптимальная с точки зрения особенностей предприятий по производству премиксов, их целей и задач (рисунок 3.1.1).



Рисунок 3.1.1 – Рекомендуемая типовая организационная структура предприятия по производству премиксов

Как показывает опыт, на уровне высшего звена управления требуется создание должности исполнительного директора и заместителя директора по производству. Это позволяет снизить нагрузку оперативного управления на генерального директора и более равномерно распределить функции и зоны ответственности между исполнительным директором и заместителем директора по производству. Кроме того, очень часто требуется переподчинение структурных подразделений между заместителем директора по производству и исполнительным директором, формирование групп продаж и сопровождения.

После утверждения организационной структуры необходимо детализировать распределение полномочий и ответственности в компании. Для этого нужно разработать положения о структурных подразделениях, должностные

инструкции руководителей высшего и среднего звена управления и матрицу ответственности. Матрица ответственности является новой формой внутреннего нормативно-распорядительного документа, которая должна использоваться при совершенствовании систем управления на основе внедрения системы менеджмента качества. Ценность матрицы ответственности состоит в том, что она позволяет увидеть реальную занятость и зоны ответственности ведущих руководителей и специалистов в системе управления, а также понять, какую роль каждый из них выполняет в системе управления – ответственный, участник или лицо, которое просто информируется по тем или иным вопросам управления. Полный вариант матрицы ответственности, соответствующей типовой организационной структуре, приведен в приложении X. Часть матрицы ответственности представлена в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Матрица ответственности для типовой организационной структуры предприятия по производству премиксов

Ответственный руководитель (руководитель подразделения)	Раздел или пункт ГОСТ Р ИСО 9001-2008				
	4. Система менеджмента качества	5. Ответственность руководства	6.2. Человеческие ресурсы	6.3 Инфраструктура	6.4 Производственная среда
1	2	3	4	5	6
Генеральный директор	У	О	У	У	У
Зам. генерального директора по производству	У	У	У	О	О
Исполнительный директор/Представитель руководства по качеству	О	У	О	У	И
Начальник юридического отдела	У	У	У	И	У
Начальник цеха по производству БВМК	У	У	У	У	У
Начальник отдела маркетинга и рекламы	У	У	У	И	У
Начальник отдела закупок	У	У	И	И	У
Секретарь-референт	У	И	И	И	И
Инспектор по кадрам	У	И	У	И	И
Начальник транспортного отдела	У	У	У	У	У

Продолжение таблицы 3.1.1

1	2	3	4	5	6
Начальник административно-хозяйственным отделом	У	У	У	У	У
Заведующая лабораторией	У	У	У	У	У
Начальник цеха по производству премиксов	У	У	У	У	У
Начальник технологического отдела/главный технолог	У	У	У	У	У
Начальник службы охраны	У	У	У	У	О

Условные обозначения, использованные в таблице: О – ответственность, У – участие, И – информирование.

Разработанные организационная структура управления, матрица ответственности, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции должны четко и однозначно зафиксировать, кто и что из руководителей высшего и среднего звена управления обязан делать в компании для достижения поставленных целей.

Дальнейшее совершенствование организационно-управленческой модели нужно проводить с применением принципов процессного и системного подходов стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2008 и выполнением требования пункта 4.2.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 к разработке схемы взаимодействия процессов. Процессный подход проявляется в том, что рабочие действия при выполнении тех или иных видов работ описываются как горизонтальная последовательность, настроенная на выполнение требований внутренних и внешних потребителей к конечной или промежуточной продукции или услуге.

Основные процессы — это процессы текущей деятельности компании, результаты которых направлены на удовлетворение потребностей внешних клиентов: проектирование продуктов и услуг, маркетинг и сбыт, производство продуктов и предоставление услуг, расчеты с клиентом и послепродажное обслуживание и т. п. Вспомогательные процессы обеспечивают существование основных процессов: подготовка и управление персоналом, ин-

формационный менеджмент, управление финансами и т. п. Каждый из приведенных процессов может быть разбит на несколько подпроцессов, которые также могут быть детализированы на более мелкие процессы. Не существует жестких правил относительно того, насколько глубоко следует выявлять процессы и насколько широко или узко следует их описывать. Детализацию процессов можно продолжать до уровня рабочих операций.

Реализация системного подхода при проектировании и осуществлении производственной и управленческой деятельности осуществляется через:

- налаживание оптимальных взаимодействий между структурными подразделениями компании, сотрудники которых являются участниками одного процесса;

- определение последовательности выполнения действий участников процесса независимо от того, в штатном расписании каких подразделениях компании они числятся;

- установление для каждого руководителя и исполнителя, занятого в процессе, единых правил выполнения однородных рабочих операций.

Перед проектированием схемы взаимодействия процессов нужно разработать и оформить в виде документированных процедур следующие процессы управления, требования к которым установлены в п.4.2.1 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 -2008:

- «Управление документацией»;
- «Управление записями»;
- «Управление несоответствующей продукцией»;
- «Внутренние аудиты»;
- «Корректирующие и предупреждающие действия».

При разработке организационно-управленческой модели системы менеджмента качества процедуры «Корректирующие действия» и «Предупреждающие действия», требуемые ГОСТ Р ИСО 9001-2008, могут быть объединены в одну. Такой прием допустим в рамках выполнения требований

стандарта, и позволяет сократить количество документов, требующих управления в рамках СМК. Кроме того, эти процессы являются схожими, и при объединении сокращается количество форм записей, в которых фиксируются сами корректирующие и предупреждающие действия. Прототип единого журнала для фиксации этих действий приведен в Приложении У.

Проектированию схемы взаимодействия процессов предшествует работа по идентификации и классификации бизнес-процессов, в ходе которой должны быть выделены наиболее значимые, ключевые для работы предприятия. Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. Процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса. По желанию высшего руководства ключевые процессы могут быть в дальнейшем спроектированы и оформлены в виде документированных процедур. Перечень ключевых процессов предприятия по производству премиксов, выделенных автором, приведен в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 – Ключевые процессы предприятия
по производству премиксов

Группа/вид процессов	Наименование процесса
Управленческие процессы	Разработка потенциальных клиентов и заключение договоров
	Планирование
Процессы жизненного цикла продукции	Закупки
	Складирование и хранение сырья и материалов
	Производство
	Складирование и хранение готовой продукции
	Реализация и продажи
Поддерживающие процессы	Управление персоналом
	Транспортная логистика
	Техническое обслуживание

После идентификации и классификации бизнес-процессов можно приступать к разработке схемы взаимодействия процессов, используя в качестве эталона модель системы менеджмента качества, основанную на процессном подходе стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2008.

Отраслевые особенности модели бизнес-процессов предприятий по производству премиксов обуславливают необходимость корректировки типовой схемы. Автором предлагается адаптированная к специфике вида деятельности схема взаимодействия процессов (рисунок 3.1.2).

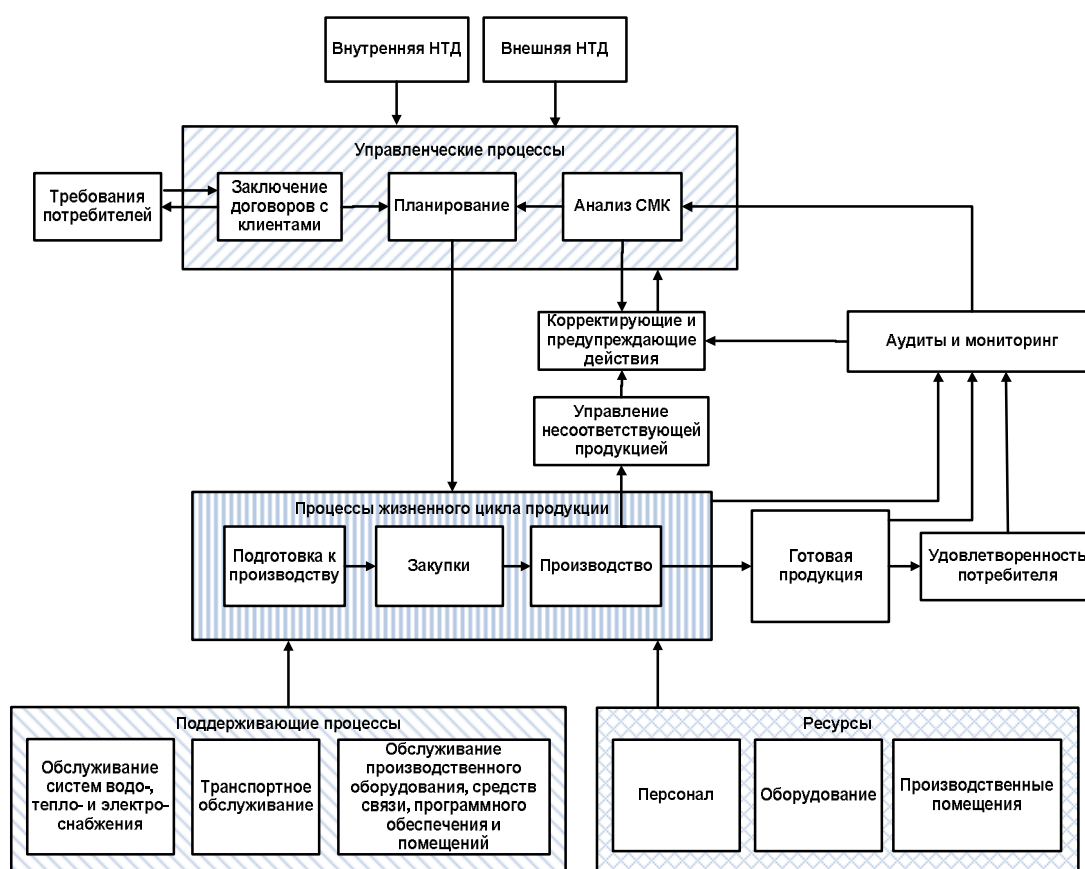


Рисунок 3.1.2 - Схема взаимодействия бизнес-процессов, адаптированная к специфике предприятия по производству премиксов

Графическая схема взаимодействия процессов компактно и наглядно визуализирует связи между бизнес-процессами предприятия от выявления требований потребителя до измерения их удовлетворенности готовой продукцией и работой компании в целом. Схема взаимодействия процессов, также как и организационная структура управления, включаются в состав

Руководства по качеству – обязательного основного документа, описывающего систему менеджмента качества и требуемого стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Каждый элемент схемы взаимодействия процессов в дальнейшем детализируется в Руководстве по качеству или в документированных процедурах.

Руководство по качеству и документированные процедуры входят в состав внутренних нормативно-распорядительных документов, регламентирующих работу системы управления компании.

Требуют процедуры документирования следующие три группы процессов предприятий по производству премиксов:

- обязательные процессы управления, требуемые стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2008;
- бизнес-процессы, разработанные по требованию ключевых клиентов компании;
- бизнес-процессы, спроектированные по собственным требованиям компании.

По требованиям ключевых клиентов разрабатываются два бизнес-процесса - «Идентификация и прослеживаемость» и «Закупки». По собственным требованиям рекомендуется разработка и внедрение следующих бизнес-процессов:

- «Процесс проведения испытаний»;
- «Контроль входящего сырья и готовой продукции»;
- «Процессы работы группы продаж и сопровождения».

В документированной процедуре «Закупки» выполняются требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008 к оценке поставщиков и верификации закупленной продукции, а также устанавливаются собственные требования предприятия планированию закупок на основе ежемесячных планов производства.

Областью применения документированной процедуры «Процесс проведения испытаний» является лаборатория предприятия. При ее разработке

должны быть выполнены требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009 с тем, чтобы обеспечить выполнение работ при проведении испытаний в соответствие с официальными методиками и гарантировать качество полученных результатов. Документированная процедура «Контроль входящего сырья и готовой продукции» устанавливает регламент действий производственного персонала и специалистов лаборатории при осуществлении входного контроля сырья, а также контроля готовой продукции по контролируемым показателям качества.

Назначением документированной процедуры «Процессы работы группы продаж и сопровождения» является регламентация деятельности менеджеров по продажам и консультантов в области кормления сельскохозяйственных животных и птиц при их взаимодействии с клиентами компании. Целью такой регламентации является максимально точное выявление требований и пожеланий клиентов к премиксам и достижение полной их удовлетворенности изготовленной по их заявкам продукцией и сотрудничеством с предприятием. Полный перечень нормативных документов, обеспечивающих управление предприятием по производству премиксов на основе системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 представлен в приложении Ф.

Авторский подход к разработке процессов управления и бизнес-процессов наглядно можно представить на примере проектирования процессов идентификации и прослеживаемости. Оформленные в виде документированной процедуры процессы идентификации и прослеживаемости дают возможность руководителям высшего и среднего звена управления предприятия полностью отслеживать все операции процесса изготовления продукции от получения заявки клиента до передачи ему готовой продукции. В результате и компании, и ее клиентам становится доступна информация о том, из какой партии сырья и от какого поставщика, кем и когда была изготовлена каждая партия продукции по каждой заявке.

Требование к разработке процессов идентификации и прослеживаемости является одним из обязательных условий заключения выгодных для предприятий по производству премиксов контрактов, предъявляемых всеми крупными клиентами-производителями кормов для домашних животных, хотя стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008 в п. 7.5.3 не предъявляет таких требований. В нем содержится следующая информация относительно этих процессов: «Если это возможно и целесообразно, организация должна идентифицировать продукцию при помощи соответствующих средств на всех стадиях ее жизненного цикла. Организация должна идентифицировать статус продукции по отношению к требованиям мониторинга и измерений на всех стадиях ее жизненного цикла. Если прослеживаемость является требованием, то организация должна управлять специальной идентификацией продукции и поддерживать записи в рабочем состоянии» [29].

Проектирование процессов идентификации и прослеживаемости начинают с разработки алгоритмов процессов. Каждый из этих процессов описывается с помощью блок-схем и комментариев к ним. Блок-схема как способ описания процесса позволяет ответственным за работу процессов и их участникам наглядно представить все операции процессов, последовательность их выполнения, понять кто, с кем и как должен взаимодействовать для того, чтобы на выходе процессов был получен запланированный результат. Часть блок-схемы процесса идентификации и прослеживаемости при подготовке к производству премиксов приведена на рисунке 3.1.3. Как видно из блок-схемы процесса, каждой операции присвоен порядковый номер и установлена должность исполнителя. На входе к операциям процесса указаны внутренние или внешние нормативные или иные документы, которыми исполнитель должен руководствоваться при выполнении данной операции и/или делать необходимые записи.

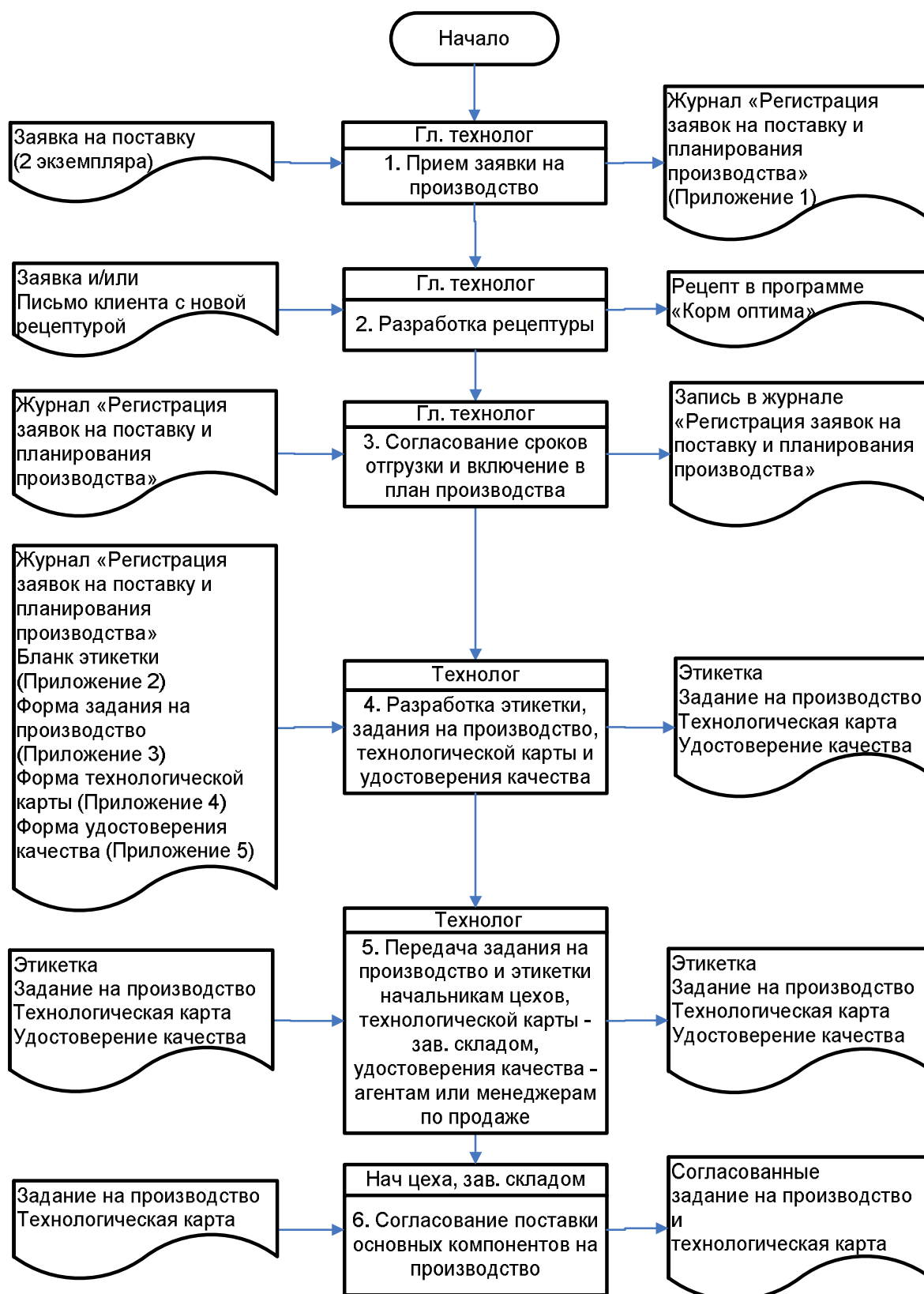


Рисунок 3.1.3 – Часть блок-схемы процесса идентификации и прослеживаемости при подготовке к производству

К некоторым операциям процесса должны быть разработаны комментарии, дающие пояснения по ее выполнению и содержащие подробную информацию о том, с кем исполнитель операции и по какому поводу может или должен взаимодействовать, указываются сроки или временные рамки выполнения операции и т.п. Так, к операции 1 блок-схемы процесса «Идентификация и прослеживаемость при подготовке к производству» рекомендуются следующие комментарии:

«При получении заказа на продукцию менеджеры и агенты по продажам оформляют заявку на поставку и передают её главному технологу. Полученная от агента или менеджера по продажам заявка на поставку регистрируется главным технологом в журнале «Регистрация заявок на поставку». Главный технолог присваивает номер заявке на поставку, распечатывает ее и расписывается на ней. Одна копия заявки на поставку остается у гл. технолога, вторая передается менеджеру по продажам. Главный технолог проверяет заявку на поставку на полноту и правильность заполнения, присваивает номер заявке и расписывается в ней. Действия агентов и менеджеров по приёму и обработке заявки до передачи в отдел главного технолога описаны в ДП «Процесс работы группы продаж и сопровождения».

В комментариях к операции 2 «Разработка рецептуры» должны быть описаны случаи, когда рецептуру по заявке должны разработать в службе главного технолога. В частности, рекомендуется это делать в случаях:

- новый клиент,
- новая потребность у существующего клиента.

В случае, когда разработанная рецептура не подтверждается заявкой на поставку, она сохраняется в программе для возможного дальнейшего использования в папке «Расчеты».

Таким образом, текстовое описание в виде комментариев дополняет графический метод блок-схемы процесса, и его участники получают все необходимую информацию для выполнения работ в соответствие с установленными правилами и получения нужного результата.

В целом, структура документированной процедуры «Идентификация и прослеживаемость», а также других документированных процедур включает следующие разделы:

- Назначение документированной процедуры;
- Область применения документированной процедуры;
- Нормативные ссылки;
- Термины и определения, сокращения;
- Ответственность;
- Описание процессов, входящих в состав документированной процедуры (алгоритмы процессов в виде блок-схем и комментарии);
- Приложения;
- Лист ознакомления;
- Лист пересмотра.

В разделе «Назначение» установлено, что документированная процедура регламентирует процессы подготовки к производству и самого производства с целью установления соответствия их требованиям к идентификации и прослеживаемости, а также иным требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ISO 9001:2008), требованиям клиентов и собственным требованиям, предъявляемым предприятием.

Раздел «Область применения» содержит перечень структурных подразделений предприятия, сотрудники которых являются участниками процессов и поэтому обязаны выполнять требования, установленные в данной документированной процедуре. Для процесса идентификации и прослеживаемости к ним относятся:

- группа продаж и сопровождения,
- складской терминал,
- технологический отдел,
- цех производства БВМК и премиксов.

Раздел «Нормативные ссылки» содержит ссылки на внешние и внутренние нормативно-распорядительные документы, чьи требования необходимо учитывать при проектировании и осуществлении процессов идентификации и прослеживаемости. В их числе такие документы, как:

- СМК-И-01 «Контроль входящего сырья и готовой продукции»,
- Схема контроля качества сырья и готовой продукции,
- Программа организации и проведения производственного контроля за соблюдением санитарных правил,
- ДП 5.8 – 01 «Процесс проведения испытаний» и некоторые другие.

В разделе «Ответственность» указывается должность руководителя (в данном случае – исполнительный директор), отвечающего за работу процесса в целом, а также должностные лица, являющиеся непосредственными хозяевами каждого из входящих в документированную процедуру процессов.

В раздел «Описание процессов» входят два процесса. Первый – «Идентификации и прослеживаемости при подготовке к производству», второй – «Идентификации и прослеживаемости при производстве премиксов и концентратов (БВМК) и отгрузке готовой продукции».

Для того чтобы процесс постоянно находился в управляемых условиях, в документированную процедуру обязательно включаются формы записей. Формы записей – это документы, в которых регистрируются данные о работе процесса, включая выполнение его наиболее важных операций. Так, для регистрации сведений о состоянии процессов, описанных в документированной процедуре «Идентификация и прослеживаемость», автором разработаны и рекомендуются следующие типовые формы записей:

- Форма журнала регистрации заявок на поставку и планирования производства.
- Форма этикетки.
- Форма задания на производство.
- Форма технологической карты.
- Форма удостоверения качества.
- Форма журнала готовой продукции и отбора проб.

- Форма журнала передачи готовой продукции на склад готовой продукции.

Перечисленные формы записей вошли в документированную процедуру «Идентификация и прослеживаемость» в качестве приложений.

В документированную процедуру в обязательном порядке по требованиям системы менеджмента качества включаются также листы ознакомления и пересмотра данного документа. Лист ознакомления предназначен для фиксации факта ознакомления всех участников процесса с содержанием документированной процедуры. Лист пересмотра обеспечивает подтверждение выполнения требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 к актуализации документа системы менеджмента качества. В нем отражаются результаты проводимого с установленной периодичностью анализа документа на его актуальность и пригодность для предприятия.

Таким образом, для совершенствования управления в соответствие с международными требованиями и передовой практикой менеджмента качества должны быть разработаны и внедрены следующие внутренние нормативно-распорядительные документы, описывающие организационно-управленческую модель и регламентирующие работу системы управления:

1. Организационная структура.
2. Положения о структурных подразделениях.
3. Должностные инструкции.
4. Матрица ответственности.
5. Обязательные процессы управления, требуемые стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2008.
6. Бизнес-процессы, разработанные по требованию ключевых клиентов.
7. Бизнес-процессы, разработанные по собственным требованиям предприятия по производству премиксов.
8. Схема взаимодействия процессов.

Структура документации, характеризующая и обобщающая усовершенствованную с учетом требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 ор-

ганизационно-управленческую модель предприятия, представлена в виде иерархической системы взаимосвязанных документов на рисунке 3.1.4.

После завершения совершенствования организационно-управленческой модели и выполнения всех других обязательных требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 предприятие осуществляет внедрение системы менеджмента качества. Обобщение опыта ряда предприятий отрасли доказывает, что при реализации проектов совершенствования систем управления, в том числе на этапе внедрения, одной из наиболее важных проблем является вовлеченность персонала. Для решения этой проблемы высшее руководство постоянно и различными способами должно демонстрировать свою заинтересованность в успешной реализации проекта совершенствования управления, создания и внедрения системы менеджмента качества.



Рисунок 3.1.4 – Пирамида документации системы управления предприятием по производству премиксов на основе стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008

Все руководители высшего и среднего звена управления должны пройти обучение на корпоративном семинаре «Создание интегрированной системы менеджмента качества»; на производственных совещаниях должны ежемесячно заслушиваться отчеты о ходе реализации проекта создания системы менеджмента качества и т.д. Эти факторы являются критическими для успешности реализации проекта создания системы менеджмента качества и ее сертификация, его завершения в запланированные сроки.

3.2. Оценка экономической эффективности совершенствования системы управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на принципах TQM

Задачей диссертационного исследования выступала оценка влияния осуществленных работ по внедрению системы менеджмента качества на управляемость компании, реализацию рыночных возможностей и эффективность системы управления.

Традиционный подход к оценке эффективности любого проекта базируется на сравнении плановых показателей работы предприятия, официально оформленных в виде целей, с реально достигнутыми в конце проектного периода. В первой главе отмечалось, что оценка эффективности управления, в том числе ее изменения в результате внедрения системы менеджмента качества, затруднена отсутствием адекватных прямых экономических показателей. В основном используются косвенные показатели результатов деятельности компании, которые находятся под воздействием множества факторов, в том числе внешнего характера. Поэтому, помимо классического анализа достижения целей для элиминации воздействия внешних рыночных факторов и объективной оценки экономической эффективности совершенствования системы управления, выбрана технология сравнительного бенчмаркинга или эталонного сопоставления.

Формально метод бенчмаркинга был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). В бенчмаркинге уровни развития рассматриваются в качестве контрольных значений (бенчмарков), а лучшие показатели устанавливаются компаниями — лидерами в своей области. Бенчмаркинг позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов, делает более достоверной оценку вклада отдельных мероприятий в достижение намеченных целей.

Для целей исследования автором был разработан профиль предприятия по производству премиксов, характеризующий его конкурентную позицию на российском рынке премиксов. Экономическая эффективность проекта внедрения системы менеджмента качества может определяться по относительному изменению значений таких показателей, как объемы производства премиксов, прибыль (убыток) от продаж, чистая прибыль (убыток), рентабельность продаж, себестоимость, производительность труда. В состав показателей для сравнения также вошли данные о расходах на аппарат управления, динамика которых прямо отражает эффективность системы управления предприятием.

Помимо относительных показателей экономических результатов, важную роль в оценке конкурентной позиции предприятия на рынке и эффективности совершенствования системы управления играют маркетинговые показатели качества и динамики развития клиентской базы, включающие:

- показатели привлечения новых покупателей (расширение клиентской базы);
- показатели удержания уже существующих клиентов (управление лояльностью);
- показатели совершенствования (качества) клиентской базы (рост удельного веса выгодных клиентов).

Информационная база исследования бенчмаркингowego исследования, проведенного автором, включала:

- полный профиль ГК «МегаМикс» (приведен в приложении Г);
- профили ведущих производителей премиксов РФ (представлены в приложениях В, Д, Е, Ж, И);
- полные тексты целей ГК «МегаМикс» на период 2010-2012 гг. (представлены в приложении П, Р и Х);
- данные отчетов ГК «МегаМикс»;
- данные Федеральной службы государственной статистики РФ;
- данные, предоставленные компанией BisinesStat.

Авторский подход к оценке эффективности проекта внедрения отражен на рисунке 3.2.1.



Рисунок 3.2.1 – Система показателей для оценки эффективности системы управления предприятием по производству премиксов на основе внедрения системы менеджмента качества

1. Степень достижения стратегических целей (анализ «план-факт»). В качестве эталонного предприятия, выступающего объектом исследования, стала ГК «МегаМикс». Группа компаний «МегаМикс» (ГК «МегаМикс») – это современный производственно-сбытовой комплекс, занимающийся про-

изводством витаминно-минеральных добавок, премиксов и белково-минерально-витаминных концентратов. Свою деятельность ГК «МегаМикс» начала с момента образования 1 апреля 1999 года в городе Волгограде базового предприятия ООО «Ветфарм», являющегося флагманом группы. Группа компаний «МегаМикс» была образована 11 января 2011 года. В нее вошли ООО «Ветфарм» и ООО «МегаМикс». Высшее руководство и собственники при образовании ООО «Ветфарм» изначально поставили цель – создание высокотехнологичной компании, специализирующейся на производстве кормовых добавок для всех видов сельскохозяйственных животных и птицы.

В 2000 году приобретено первое оборудование российского производства фирмы «ТЕХНЭКС» и организовано производство белково-минерально-витаминных добавок, которое позволяло сельхозпроизводителям повышать продуктивность животных и птиц. В это время на российском рынке кормов активно работали уже другие компании-производители кормовых добавок. ООО «Ветфарм» приходилось шаг за шагом «отвоевывать» клиентов.

Учитывая растущий спрос на кормовые добавки птицеводческой и животноводческой отраслей сельского хозяйства, в 2005 году высшее руководство и собственники ООО «Ветфарм» приняли стратегическое решение о полной модернизации производственной инфраструктуры для увеличения объемов производства кормовых добавок и повышения их качества. В рамках проекта модернизации производственной инфраструктуры на приобретенном земельном участке за три года были возведены новые производственное, лабораторное и складские помещения, офисное здание.

В декабре 2010 года Международным научно-исследовательским институтом кормовых технологий (г. Брауншвейг, Германия) проведены испытания завода ООО «МегаМикс» на соответствие заявленным показателям точности смешивания, дозирования и перекрестной контаминации и подтверждено соответствие производства мировым стандартам рабочей точности. По оценкам специалистов, на сегодняшний день производство такого уровня является единственным на территории Российской Федерации и одним из лучших в Европе. Введенное в эксплуатацию новое оборудование об-

ладает также хорошим потенциалом к дальнейшему совершенствованию с целью наращивания его мощности. В июле 2013 года ГК «МегаМикс» провела ряд мероприятий по реализации этого потенциала.

Проект по внедрению системы менеджмента качества осуществлялся в 2009 – 2010 годах. В июле 2010 года предприятие успешно прошло сертификационный аудит системы менеджмента качества на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008 (Сертификат в Приложении М). Группа аудиторов ЗАО «СЖС Восток Лимитед» (учреждено компанией SGS S.A, Великобритания) заключила, что система управления соответствует требованиям стандарта и демонстрирует способность систематически достигать согласованные требования к продукции в рамках области применения системы, политики организации и ее целей.

В марте 2013 года Группой компаний «МегаМикс» успешно пройден социально-этический аудит. Данный аудит проводился в рамках инициативы компании Nestlé, мирового лидера в производстве продуктов питания, которая называется «Ответственный подход к выбору поставщика». Аудит проводила известная международная аудиторская компания SGS, являющаяся мировым лидером в сфере инспекционных услуг, экспертизы, испытаний и сертификации. По результатам социально-этического аудита ГК «МегаМикс» признана соответствующей предъявляемым требованиям к деловой репутации, условиям труда, охране труда и производственной безопасности, окружающей среде.

Для использования рыночных возможностей высшему руководству предприятия необходимо определить среднесрочные или долгосрочные стратегические цели развития. Так, главными стратегическими целями на период с 2010 по 2012 годы высшее руководство и собственники ГК «МегаМикс» являлись:

1. Увеличение общих объемов производства и реализации продукции на 150 %.
2. Доведение объемов поставок продукции зарубежным потребителям до 10 % от общего объема производства.

3. Вхождение в число лидеров российского рынка кормовых добавок по объемам производства.

Для осуществления контроля хода достижения целей необходимо определить промежуточные целевые показатели. Так, для выполнения цели «Увеличение общих объемов производства и реализации продукции на 150 %» ГК «МегаМикс» был запланирован ежегодный рост объемов производства премиксов – до 8 тысяч тонн в 2010 году, до 12 тысяч тонн в 2011 году и до 17 тысяч тонн в 2012 году. Достижение этой цели потребовала полного изменения организации работы производства в соответствии с правилами, установленными в документированной процедуре «Идентификация и прослеживаемость».

Реорганизация неизбежно затрагивает график работы производства. Если до начала проекта совершенствования управления производство ГК «МегаМикс» работало в одну смену, то после его завершения в короткие сроки была проведена подготовительная работа и организована двухсменная, затем трехсменная работа. В настоящее время работа производственного комплекса ГК «МегаМикс» осуществляется в четыре смены. Имеющиеся производственные мощности компании сейчас максимально загружены и полным ходом идет строительство нового производства в другом регионе европейской части России. Осуществленные в компании проекты модернизации производственной инфраструктуры и совершенствования организации труда в своей совокупности способствовали росту объемов производства с 8811 тонн в 2010 году до 18 750 тонн в 2012 году. В результате реальные объемы производства превысили плановые показатели в 2010 году на 811 тонн, а в 2011 году на 1574 тонны, а в 2013 году – на 1750 тонн. Реальная динамика роста объемов производства премиксов ГК «МегаМикс» за период 2008-2012 гг. представлена на рисунке 3.2.2.

Данные, приведенные на рисунке, свидетельствуют о том, что наибольший прирост наблюдался в 2009 году (208,4 %), по сравнению с 2008 годом, когда шел процесс ввода новых производственных мощностей. Темпы прироста объемов производства премиксов и в последующие годы

оставались высокими, поскольку вывод нового производственного оборудования стал сопровождаться организационными изменениями, вызванными осуществляемым совершенствованием управления. В 2010, 2011 и 2012 годах прирост объемов производства составил 185,6 %, 154,1 % и 138,1 % соответственно.

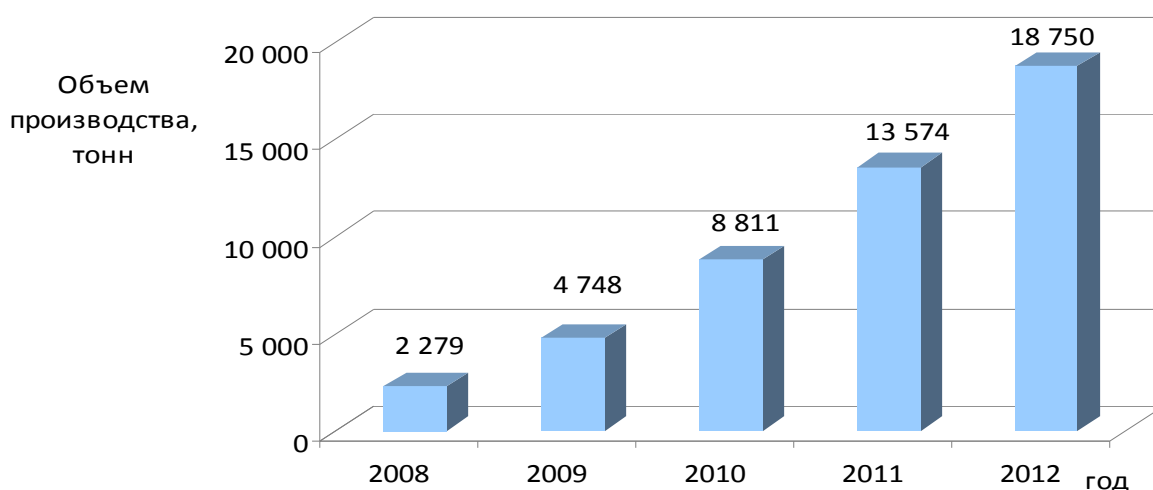


Рисунок 3.2.2 – Объемы производства премиксов ГК «МегаМикс»

В итоге поставленная цель увеличения объемов производства на 150 % в 2011 году была перевыполнена на 4,1 %. К концу 2012 года, по сравнению с 2009 годом, объемы производства выросли более чем в 3,5 раза – на 394,9 %. Прогнозный объем производства в 2013 году – 25 383 тонн продукции. В этом случае в 2013 году, по сравнению с 2012 годом, рост объемов производства премиксов составит 135,4 %.

В результате увеличения объемов производства к концу исследуемого периода ГК «МегаМикс» стала производить 10 % от всего объема выпуска премиксов и белково-витаминно-минеральных концентратов в РФ. Тем самым были достигнуты плановые показатели одной из поставленных на исследуемый период стратегических целей компании.

Комплексная модернизация инфраструктуры производства и совершенствования управления оказали положительное влияние на все экономические и финансовые показатели работы ГК «МегаМикс», что подтверждают

приведенные ниже данные об основных средствах, выручке, рентабельности активов, дебиторской и кредиторской задолженности, себестоимости и ликвидности.

Стоимость основных средств ГК «МегаМикс» (рисунок 3.2.3) за исследуемый период возросла на 106 520 тыс. руб. Значительное увеличение стоимости основных средств произошло в период с 2011 по 2012 год, когда стоимость имущества увеличилась на 56 916 тыс. руб. Максимального значения в 109 826 тыс. руб. стоимость основных средств достигла в 2012 году. Существенное увеличение основных средств в исследуемом периоде связано, в первую очередь, с реализацией проекта модернизации производственной инфраструктуры.

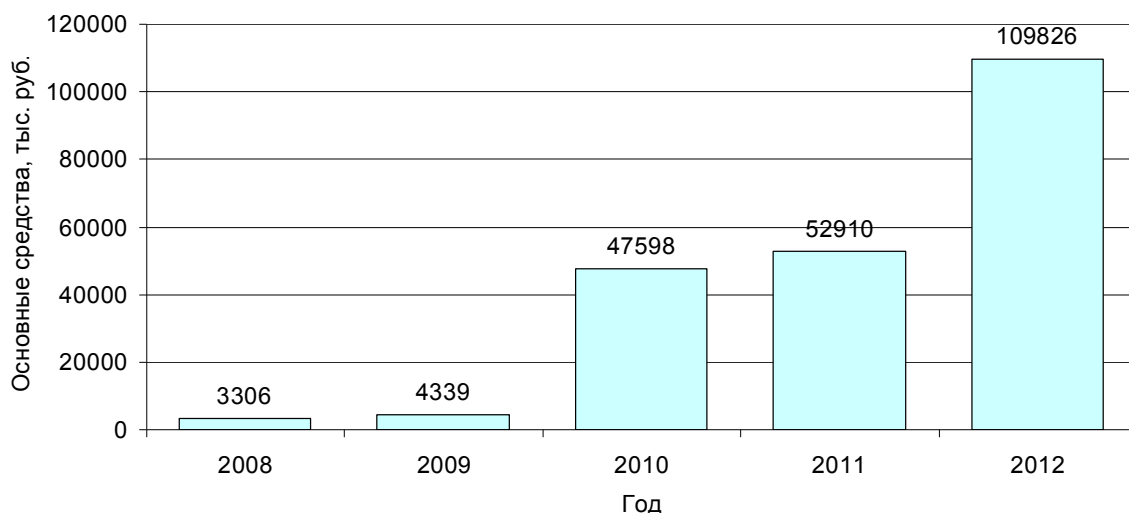


Рисунок 3.2.3 – Динамика стоимости основных средств ГК «МегаМикс»

Динамика выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ и услуг ГК «МегаМикс», уменьшенная на величину налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей, приведена на рисунке 3.2.4. Выручка от реализации характеризует денежный доход, полученный предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, за выполненные работы или оказанные услуги.

Из данных на рисунке видно, что выручка в исследуемом периоде ежегодно демонстрировала стабильный рост. Динамика изменения показателя «выручка» имеет прямую корреляцию и внешне схожа с динамикой, демон-

стрируемой ГК «МегаМикс» по показателю «объемы производства». В 2009 и 2010 годах прирост к предыдущему году по показателю «выручка» оказался наибольшим и составил 260 % и 199 % соответственно. За весь период с 2008 по 2012 гг. выручка ГК «МегаМикс» выросла более чем в 8,4 раза.

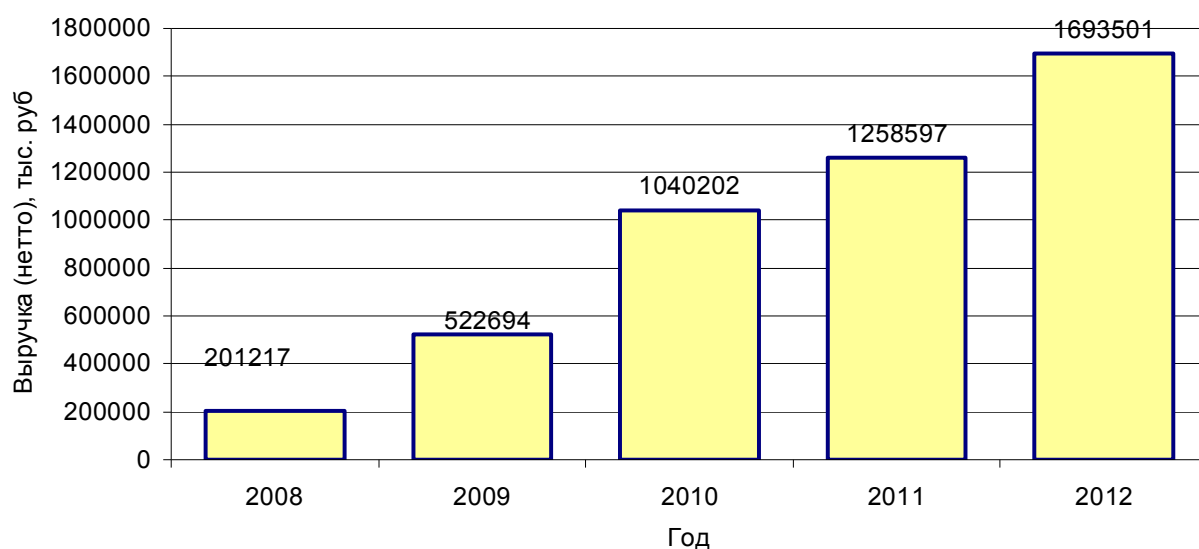


Рисунок 3.2.4 – Динамика выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг ГК «МегаМикс»

Динамику дебиторской и кредиторской задолженности ГК «МегаМикс» за исследуемый период можно проследить по данным таблицы 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Дебиторская и кредиторская задолженность ГК «МегаМикс»

Показатель	Год				
	2008	2009	2010	2011	2012
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	11 104	35 154	100 893	244 794	310 535
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	15 805	42 680	106 988	216 572	326 808

Дебиторская задолженность в анализируемом периоде возросла вследствие роста числа клиентов, а также из-за разразившегося в 2008-2009 годах мирового финансового кризиса, затронувшего и Россию. Сумма кредитор-

ской задолженности ГК «МегаМикс» 2012 году возросла, по сравнению с 2008 годом, на 311 003 тыс. руб. и составила 326 808 тыс. руб. Значительное увеличение кредиторской задолженности на 110 236 тыс. руб. произошло в 2011 и 2012 годах. Это было связано с обслуживанием кредитов, взятых на строительство нового завода, получением новых кредитов для строительства и оснащения современного складского терминала и расширения автопарка компании. В исследуемом периоде произошло изменение соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Так, по состоянию на 01.01.2008 года кредиторская задолженность была выше дебиторской на 42,3 %, а по состоянию на 01.01.2013 года дебиторская задолженность превышала кредиторскую на 14,4 %.

Таким образом, несмотря на рост кредиторской задолженности в исследуемом периоде, вызванным обязательствами по обслуживанию кредитов на модернизацию производственной инфраструктуры и приобретением новых активов, за счет превышения дебиторской задолженности перед кредиторской ГК «МегаМикс» сохранила стабильное финансовое состояние.

Далее проанализируем динамику себестоимости выпускаемой предприятием продукции, включающей финансовые затраты предприятия, направленные на обслуживание текущих расходов по производству и реализации товаров и услуг, включающих в себя издержки на материалы, накладные расходы, энергию, заработную плату, амортизацию и т.п. ГК «МегаМикс» на протяжении всего исследуемого периода демонстрировала рост этого показателя. Это связано с отмеченным выше ростом объемов производства. Изменения показателя себестоимости приведены в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 – Себестоимость производства и реализации премиксов
ГК «МегаМикс»

Показатель	Год				
	2008	2009	2010	2011	2012
Себестоимость производства и реализации премиксов, тыс. руб.	174 632	420 783	835 596	992 106	1 440 733

За анализируемый период ГК «МегаМикс» продемонстрировала также положительную динамику по показателям рентабельности активов (таблица 3.2.3). Коэффициент рентабельности активов ГК «МегаМикс» на всем исследуемом периоде положителен и с 2009 года находится на достаточно высоком уровне 19-25 %.

Таблица 3.2.3 – Динамика рентабельности активов ГК «МегаМикс»

Показатель	Год				
	2008	2009	2010	2011	2012
Рентабельность активов, %	5.447	25.083	19.951	25.757	19.631

График рентабельности продаж ГК «МегаМикс», приведенный на рисунке 3.2.5, демонстрирует схожую с рентабельностью активов динамику. Он свидетельствует о скачкообразном повышении рентабельности ГК «МегаМикс» в 2009 году, по сравнению с 2008 годом, в 3,8 раза.

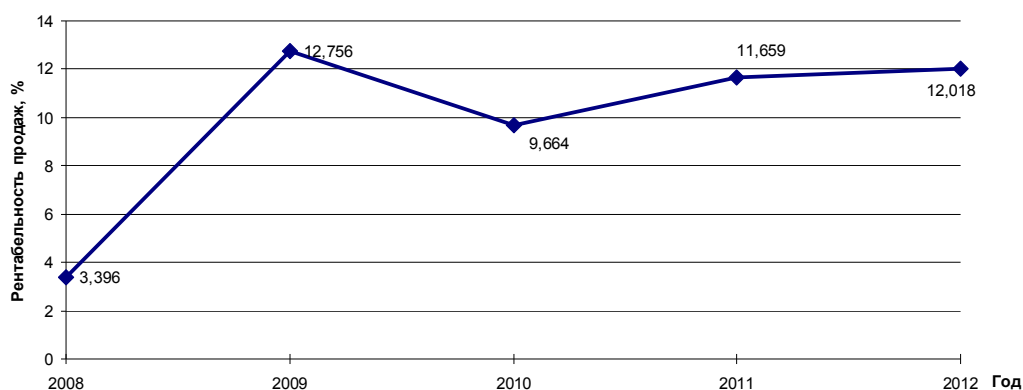


Рисунок 3.2.5 – Рентабельность продаж ГК «МегаМикс»

Последний факт объясняется следующим обстоятельством: в 2008 году ГК «МегаМикс» имела большие затраты, связанные с капитальными вложениями в модернизацию производственной инфраструктуры. В целом анализ показателя рентабельности позволяет сделать вывод о том, что рентабельность продаж ГК «МегаМикс» за исследуемый период выросла с 3,4 в 2008

году до 12,0 % в 2012 году. Это является несомненным свидетельством повышения эффективности использования имеющихся у предприятия ресурсов, в том числе благодаря совершенствованию организации труда и управления.

Значение коэффициента текущей ликвидности ГК «МегаМикс» (рисунок 3.2.6) на 01.01.2013 года, по сравнению с 01.01.2008 года, увеличилось на 0,423 и составило 1,122.

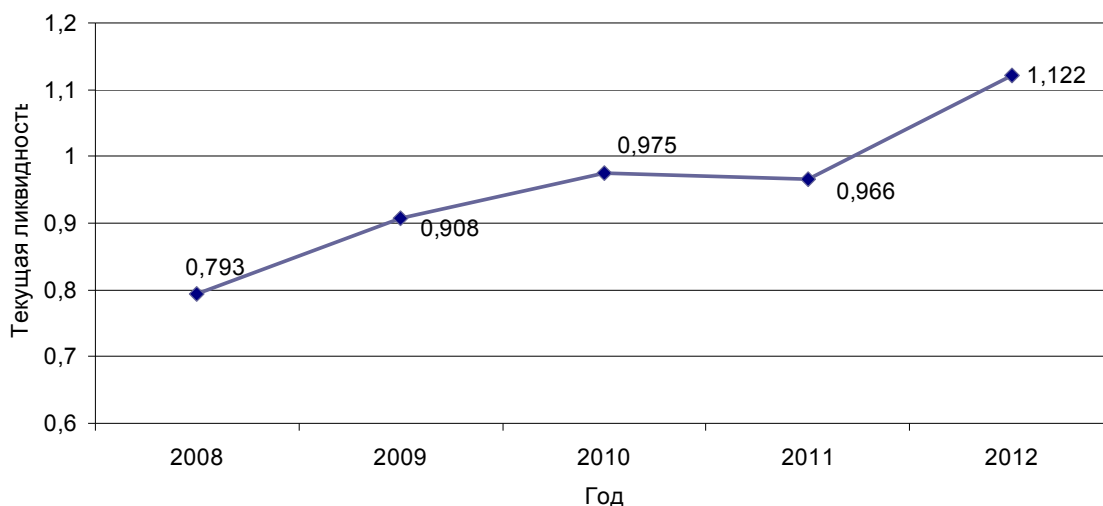


Рисунок 3.2.6 – Текущая ликвидность ГК «МегаМикс», раз

Это свидетельствует о росте платежеспособности компании. Так, по данным на 01.01.2013 года предприятие, в случае необходимости реализации своих ликвидных активов по балансовой стоимости могло бы погасить текущие обязательства на 112,2 % , в то время как на 01.01.2008 года этот показатель составил только 69,9 % .

Вывод: Полученные в результате проведенного анализа экономические и финансовые данные убедительно свидетельствуют о том, что за исследуемый период 2008-2012 годов ГК «МегаМикс» имела положительную динамику изменения финансового состояния по показателям платеже- и кредитоспособности и финансовой устойчивости. Значения плановых показателей были перевыполнены.

2. *Бенчмаркинговое исследование (эталонное сопоставление с лидерами рынка).* Для элиминации влияния изменения рыночных факторов на результаты деятельности компании, а также оценки ее конкурентной позиции

на российском рынке премиксов и БВМК необходим сравнительный анализ динамики ее экономических показателей с аналогичными показателями ведущих предприятий профильного рынка. Такой анализ дает наглядное представление о том, какое влияние модернизация производственной инфраструктуры и совершенствование управления оказали на достижение перечисленных выше стратегических целей развития бизнеса. Сравнительный анализ проведен по следующим параметрам: объемы производства, прибыль/убыток от продаж, чистая прибыль/убыток, рентабельность, расходы на аппарат управления и некоторым другим.

В таблице 3.2.4 и 3.2.5 представлены данные по прибыли/убытку от продаж и чистой прибыли/убытку ГК «МегаМикс» за период 2008-2012 гг. на фоне данных ведущих предприятий производителей премиксов и кормовых добавок.

Анализ таблиц свидетельствуют о том, что за исследуемый период у ГК «МегаМикс»:

- не было убытков, в отличие от таких его конкурентов, как ЗАО «Селтик Рус» и ЗАО «Де Хёс»;

- уровень полученной прибыли имел стабильную положительную динамику;

- в 2009 и 2011 годах по показателю прибыли от продаж и чистой прибыли ГК «МегаМикс» превосходила всех конкурентов – ведущих производителей на рынке премиксов и кормовых добавок. Причем ближайшего по данному показателю конкурента – ЗАО «Завод Премиксов №1» – почти вдвое.

Таблица 3.2.4 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по прибыли (убытку) от продаж, тыс. руб.

Предприятие	Год				
	2008	2009	2010	2011	2012
ГК «МегаМикс»	12 363	74 601	135 662	97 842	160 762
ЗАО «Де Хёс»	12 704	20 749	3627	50 983	-
ЗАО «Завод Премиксов №1»	41 353	37 253	64 460	7632	-
ЗАО «Селтик Рус»	-31 395	18 204	-26 531	12 401	-

Таблица 3.2.5 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по чистой прибыли (убытку) отчетного периода, тыс. руб.

Предприятие	Год			
	2008	2009	2010	2011
ГК «МегаМикс»	4447	54 554	81 604	141 146
ЗАО «Де Хёс»	480	-2257	-1923	22 244
ЗАО «Завод Премиксов №1»	30 455	27 881	144 548	77 014
ЗАО «Селтик Рус»	-38 278	7278	-27 900	-4018

Более наглядно динамику изменения показателя чистой прибыли ГК «МегаМикс» за период 2009-2011 гг. на фоне ведущих производителей премиксов Российской Федерации можно проследить на рисунке 3.2.7.

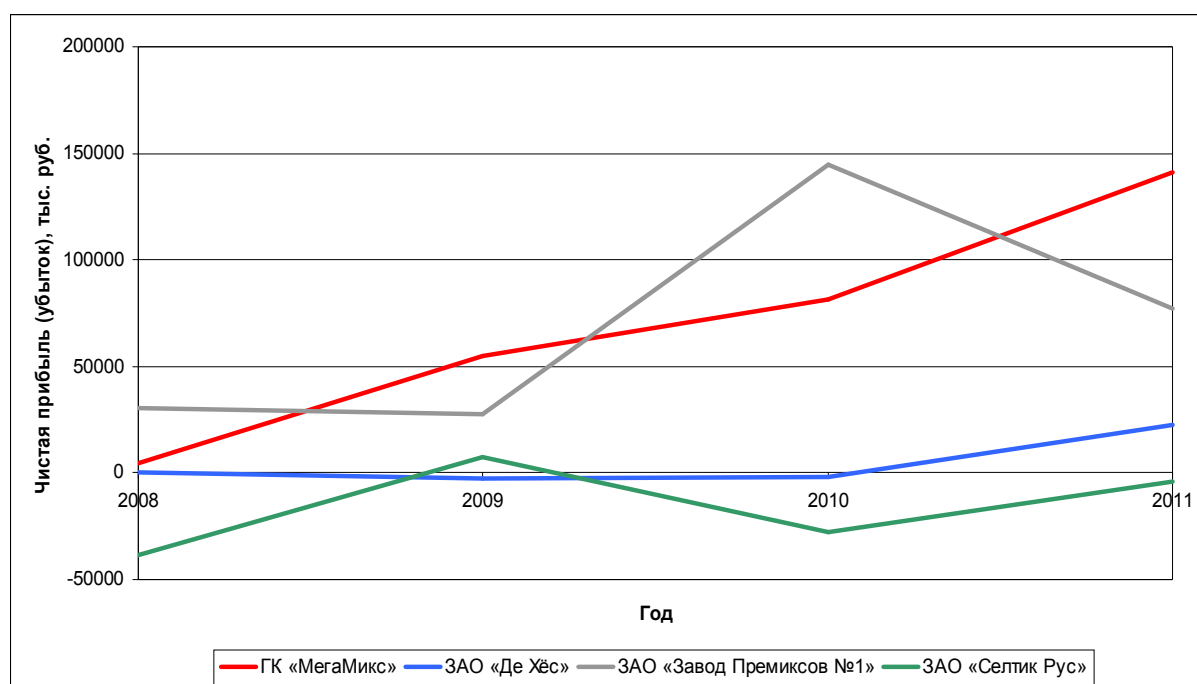


Рисунок 3.2.7 – Сравнительная динамика чистой прибыли (убытка) ГК «МегаМикс» и ведущих производителей премиксов РФ

Устойчивое положение и динамичное развитие ГК «МегаМикс» подтверждает и сравнительный анализ коэффициента рентабельности, который комплексно отражает степень эффективности использования ресурсов. На рисунке 3.2.8 приведены сравнительные данные по показателю рентабельно-

сти продаж ГК «МегаМикс» и ведущих производителей премиксов и кормовых добавок за период 2008-2012 гг.

Среди ведущих производителей рынка премиксов и кормовых добавок только ЗАО «Де Хёс» в 2008 и 2011 гг. демонстрирует большой, однако неустойчивый показатель рентабельности продаж, по сравнению с ГК «МегаМикс». В 2009 и 2010 годах их показатели рентабельности сравнимы по тенденции, при этом уровень рентабельности ГК «МегаМикс» выше, чем у ЗАО «Де Хёс». ЗАО «Селтик Рус» показывает неустойчивую, низкую и даже отрицательную рентабельность. ЗАО «Завод Премиксов №1» демонстрирует в целом меньшую рентабельность продаж, по сравнению с ГК «МегаМикс». Только в 2008 году уровень рентабельности ЗАО «Завод Премиксов №1» был выше, чем у ГК «МегаМикс», но, начиная с 2010 года, наметилась явная тенденция падения рентабельности у этого конкурента.

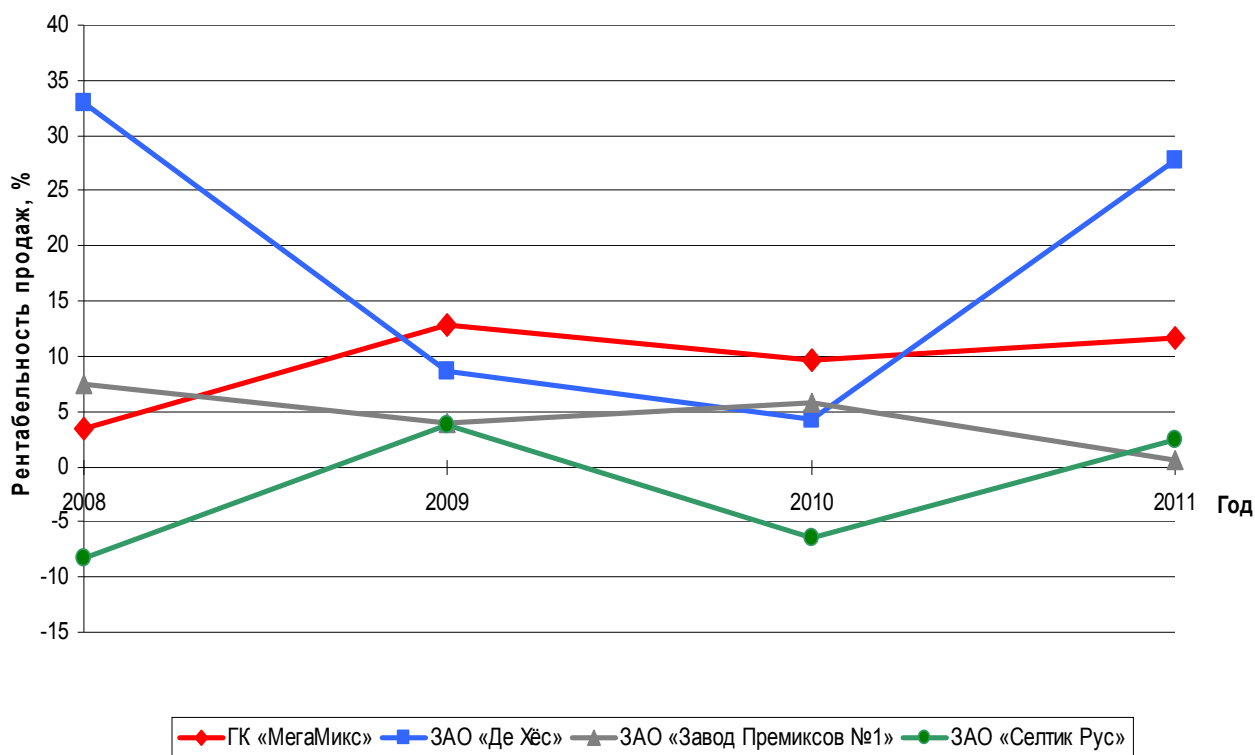


Рисунок 3.2.8 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по рентабельности продаж

Несмотря на то, что по показателю основных средств ГК «МегаМикс» в 2011 году отстает от ЗАО «Де Хёс» и ЗАО «Завод Премиксов №1», ее показатели чистой прибыли опережают динамику конкурентов (таблица 3.2.6). Считаем, что существенное повышение эффективности использования всех ресурсов ГК «МегаМикс» является прямым следствием и результатом проведенного совершенствования производственной инфраструктуры и системы управления на основе внедрения системы менеджмента качества.

Таблица 3.2.6 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по основным средствам, тыс. руб.

Предприятие	Год			
	2008	2009	2010	2011
ГК «МегаМикс»	3306	4339	47 598	52 910
ЗАО «Де Хёс»	108 472	101 794	184 634	221 242
ЗАО «Завод Премиксов №1»	19 071	25 379	27 674	94 870
ЗАО «Селтик Рус»	26 903	23 917	16 867	9788

По выручке (нетто) от реализации премиксов ГК «МегаМикс» в рассматриваемом периоде также показала рост, превышающий динамику этого показателя у конкурентов, что наглядно демонстрирует рисунок 3.2.9.

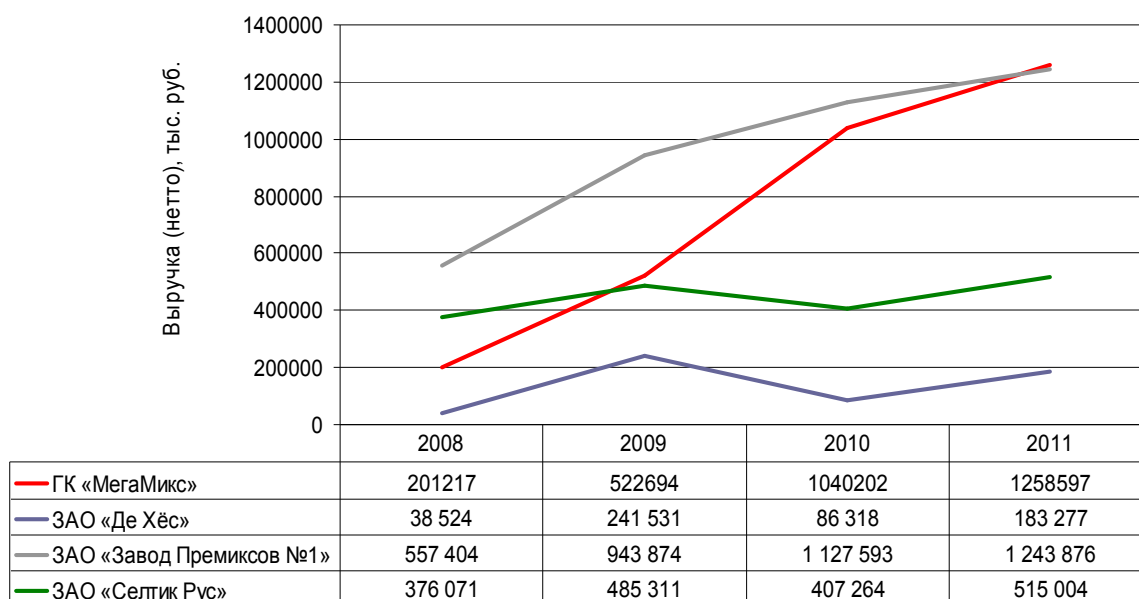


Рисунок 3.2.9 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по выручке (нетто) от реализации премиксов

В 2011 году ГК «МегаМикс» по показателю выручки (нетто) оказалась лидером, достигнув и даже несколько опередив ЗАО «Завод премиксов №1», который на протяжении всего исследуемого периода имел самые большие объемы. Выручка ГК «МегаМикс» в 2011 году составила более 1258 млн руб.

Сопоставление ведущих производителей премиксов РФ по показателю рентабельности активов выявило, что ГК «МегаМикс» в 2011 году вплотную приблизилась к показателям ведущих участникам рынка. Сравнение Группы Компаний «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов Российской Федерации по рентабельности активов приведено на рисунке 3.2.10.

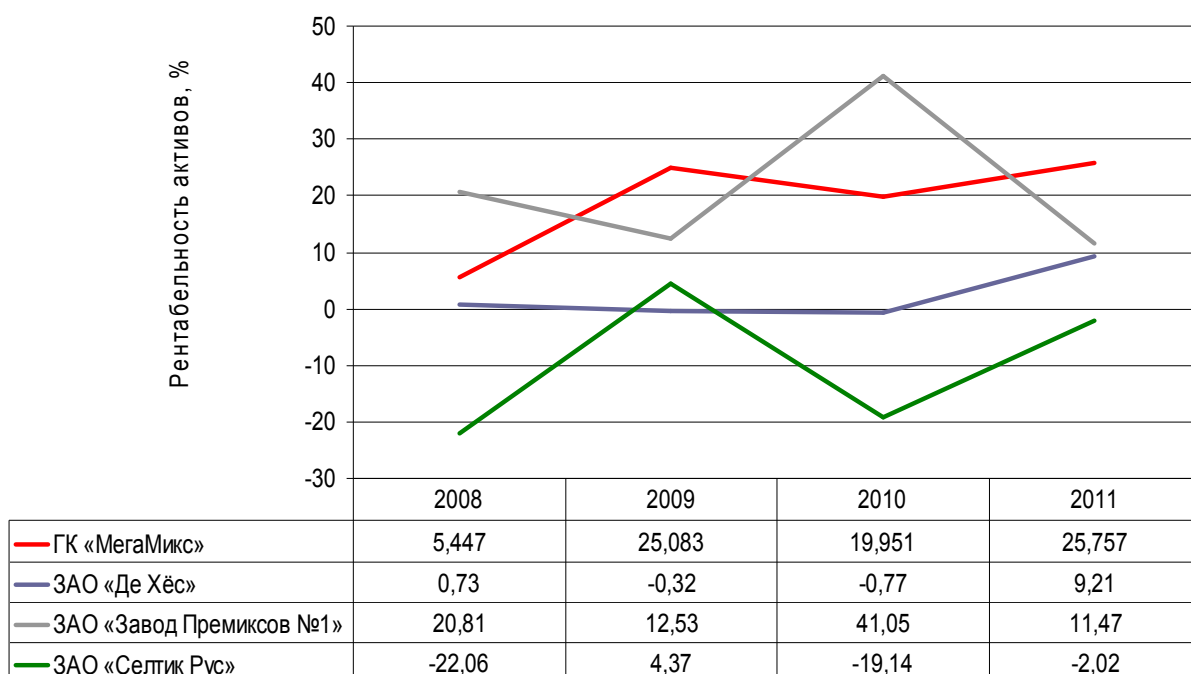


Рисунок 3.2.10 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по рентабельности активов

Важную информацию, подтверждающую целесообразность инвестиций в совершенствование управления, дает анализ расходов на содержание аппарата управления. Динамика расходов на аппарат управления, демонстрируемая ГК «МегаМикс» и ее конкурентами, приведена на рисунке 3.2.11.

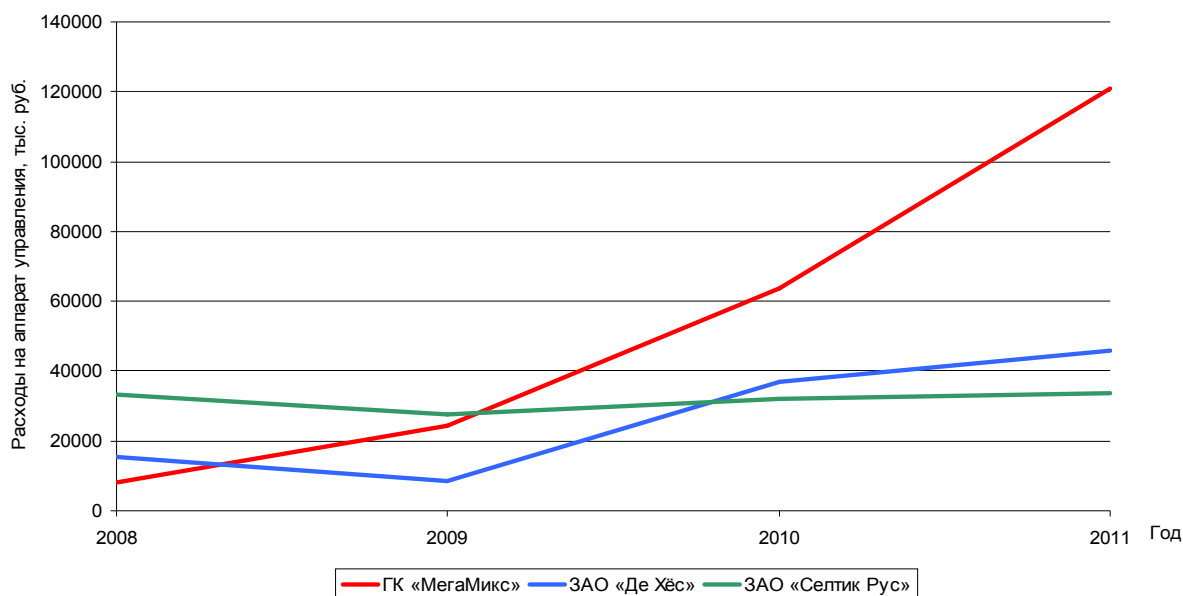


Рисунок 3.2.11 – Сравнение ГК «МегаМикс» с ведущими производителями премиксов РФ по расходам на аппарат управления

Эти расходы включают в себя фонд заработной платы работников аппарата управления (большая часть затрат на аппарат управления), расходы на командировки работников аппарата управления, расходы на использование услуг внешних консультантов при реализации проектов совершенствования систем управления и другие расходы, связанные с обеспечением и улучшением работы аппарата управления.

Расходы на аппарат управления у ГК «МегаМикс», по сравнению с конкурентами, оказались значительно больше, особенно в 2010 и 2011 годах, и показали устойчивую тенденцию роста на протяжении всего исследуемого периода. Увеличение расходов на аппарат управления было связано с совершенствованием системы управления, в том числе с разработкой, внедрением и сертификацией системы менеджмента качества в SGS (Швейцария), подготовкой к аккредитации лаборатории и прохождением аккредитационной проверки в системе ГОСТ Р, прохождением этического аудита, а также ежегодных надзорных аудитов органа по сертификации СМК, обучением сотрудников ГК «МегаМикс» работе в соответствии с требованиями стандарта

ГОСТ Р ИСО 9001-2008, принятием в штат сотрудника, выполняющего функции менеджера по качеству, привлечением внешних консультантов для сопровождения проекта совершенствования управления, организацией и проведением ежегодных семинаров и международных конференций по современным технологиям кормления сельскохозяйственных животных и птицы. Затраты, связанные с разработкой, внедрением, сертификацией и поддержанием работы усовершенствованной системы управления, представлены в таблице 3.2.7.

Однако, несмотря на рост расходов на содержание аппарата управления, ГК «МегаМикс» демонстрировала, как было сказано выше, и рост коэффициента рентабельности продаж. Таким образом, затраченные компанией финансовые, материальные и иные ресурсы на содержание аппарата управления способствовали росту, а не снижению эффективности предприятия.

Таблица 3.2.7 – Затраты на систему менеджмента качества
ГК «МегаМикс», руб.

Год	Сертификационный и надзорные аудиты на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2008	Обучение сотрудников	Фонд оплаты труда менеджера по качеству	Итого
2009	0	0	0	0
2010	251 529	0	113 565	365 094
2011	75 696	155 885	312 756	544 337
2012	167 879	293 507	437 989	899 375
Итого	495 104	449 392	864 310	1 808 806

Из анализа таблицы видно, что затраты на совершенствование управления предприятием при реализации проекта внедрения технологий стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 составляют незначительную долю от общих управленческих расходов предприятия, которые являлись относительно по-

стоянные на протяжении рассматриваемого периода. В совокупности с демонстрируемой ГК «МегаМикс» динамикой остальных представленных выше показателей это свидетельствует об очень высокой экономической эффективности инвестирования в проекты совершенствования систем управления.

Экономическую целесообразность комплексного совершенствования системы управления подтверждает и сравнительный анализ ГК «МегаМикс» с конкурентами по показателю объемов производства (таблица 3.2.8), осуществленный на основе данных Федеральной службы государственной статистики РФ по производителям премиксов и кормовых добавок. Анализ данных таблицы показывает, что ГК «МегаМикс» по состоянию на 2011 г. переместилась в тройку лидеров рынка по объему производства премиксов. Учитывая динамику роста этого показателя у ГК «МегаМикс», можно уверенно прогнозировать, в обозримой перспективе у компании есть реальный шанс занять лидирующего положения на рынке кормовых добавок РФ.

Таблица 3.2.8 – Сравнение производителей премиксов РФ по объёму производства в 2011 г.

№	Предприятие	Объём производства, тонн
1	ЗАО «Де Хёс»	25 624
2	ЗАО «Завод премиксов №1»	13 611
3	ГК «МегаМикс»	13 574
4	ЗАО Селтик Рус	6599
5	ООО «Шебекинские корма»	5829
6	ЗАО «Витасоль»	5440
7	Пред. Витаргос-Россовит	4204
8	ЗАО Алейскзернопродукт им. С.Н. Старовойтова	4147
9	ОАО «Богдановичский комбикормовый завод»	3747
10	ООО Виломикс	3476

Вывод: исследование доказывает, что в постпроектный период ГК «МегаМикс» либо превосходила основных конкурентов, либо вплотную приблизилась к показателям ведущих игроков российского рынка по ключевым показателям экономической эффективности деятельности и использованию ресурсов.

3. Качество и динамика клиентской базы (анализ потребителей).

Важным фактором успешности предприятия, создающим условия для реализации рыночных возможностей, является построение системы взаимоотношений с клиентами. В начале нового тысячелетия российские предприятия АПК столкнулись с новыми проблемами в области управления. Выяснилось, что экономическая эффективность зависит не только от умения произвести продукцию, пользующуюся спросом на рынке, но и от умения ее продать. Перед предприятиями по производству премиксов встали задачи налаживания постоянных и взаимовыгодных отношений с клиентами и потребителями, поскольку успешная продажа произведенной продукции напрямую зависит от состояния клиентской базы.

На начальных этапах своей деятельности любая компания вынуждена основную долю своих человеческих, материальных и финансовых ресурсов направлять на поиск, привлечение и захват новых потребителей, концентрировать свое внимание на формирование клиентской базы. В дальнейшем, на следующих этапах своего развития, когда рыночные позиции стабилизируются, акценты во внимании и управлении должны смещаться в сторону повышения лояльности уже привлеченных потребителей, улучшении качества существующей клиентской базы. Целесообразность такой логики доказана эмпирически. Практика показала, что:

- затраты на привлечение новых клиентов в 5-10 раз больше затрат на удержание уже существующего (разброс зависит от специфики отрасли);
- по правилу Парето уменьшение оттока клиентов всего на 5-10 % приносит предприятию 75-80 % дополнительной прибыли;

- динамика затрат на привлечение новых клиентов на зрелых, насыщенных рынках экспоненциальный характер в отличие от затрат на удержание клиентов, носящих относительно невысокий и стабильный уровень;
- конкурентоспособность и устойчивость, его привлекательность для внешних инвестиций обеспечивает не постоянный рост клиентской базы, а высокий удельный вес в ней постоянных клиентов²³.

По этим причинам высшее руководство ГК «МегаМикс» для обеспечения полной загрузки производственных мощностей и реализации произведенной продукции выбрало тактику сохранения существующих клиентов и привлечения новых крупных потребителей премиксов.

Для успешного решения этих задач в ГК «МегаМикс» была полностью перестроена работа персонала, напрямую взаимодействующего с клиентами. На момент разработки этих процессов в компании с клиентами работали самые разные специалисты: менеджеры и агенты по продажам, специалист по рекламе, специалисты и консультанты по кормлению сельскохозяйственных животных. Организацию их работы после перестройки стала регламентировать документированная процедура «Процессы работы группы продаж и сопровождения». Разработка и оптимизация процессов группы продаж и сопровождения позволила объединить и упорядочить разрозненную работу этих сотрудников на основе единых правил, сделать ее целенаправленной, улучшить их коммуникации внутри компании и взаимодействие с клиентами.

Осуществленная оптимизация работы процессов продаж и сопровождения, а также проведенные рекламные компании, участие в российских и зарубежных выставках, организация собственных семинаров и конференций международного уровня способствовали динамичному росту клиентской базы ГК «МегаМикс». Если в 2009 году у компании было 138 клиентов, в 2010 году – 152, в 2011 году – 175, а в 2012 – уже 211. Общая динамика развития клиентской базы ГК «МегаМикс» за период 2008-2012 гг. приведена на рисунке 3.2.12.

²³ Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами // Маркетинг в России и за рубежом. - №1 – 1996. URL: <http://dis.ru/library/528/25916/>

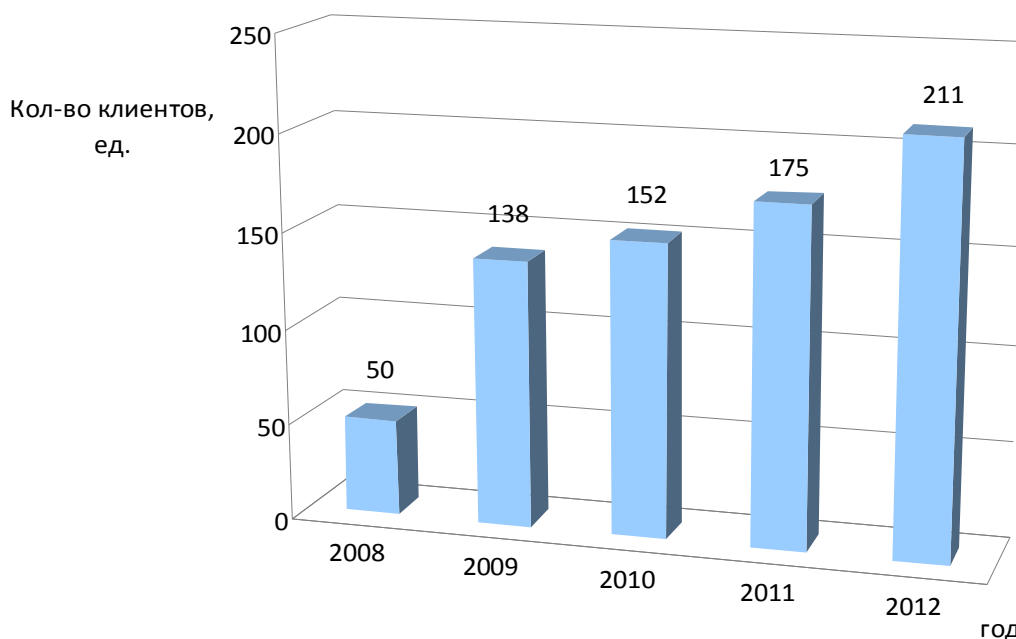


Рисунок 3.2.12 – Динамика развития клиентской базы ГК «МегаМикс»

Следует отметить тот факт, что в 2009 году большой интерес к продукции ГК «МегаМикс» проявили несколько крупных иностранных производителей кормов. В их числе компания Nestle Purina, имеющая в России собственное производство кормов для домашних животных. Nestle Purina, как впрочем, и некоторых других крупных производителей кормов для животных, ГК «МегаМикс» привлекла не только своей одной из самых лучших в Европе производственных линий, но также активным внедрением современных технологий управления и организации труда для того, чтобы стать и поддерживать репутацию надежного поставщика безопасной, стабильного качества продукции, позволяющей снизить себестоимость комбикормов и получить высокие результаты откорма.

Практика показала, что в результате использования премиксов «МегаМикс» средняя продуктивность сельскохозяйственных животных и птицы повышается на 15-20 %. При этом сокращается расход корма на единицу продукции на 10-15 %, заболеваемость и падеж сокращаются на 30 %, сохранность молодняка повышается на 5-10 % и скорость роста – на 10-15 %.

В настоящее время из общего объема произведенных ГК «МегаМикс» премиксов около 70 % составляют витаминно-минеральные премиксы для птицы; 25 % – премиксы для крупного рогатого скота и 5 % – витаминно-минеральные премиксы для свиней и остальных животных. При этом на долю крупных птицеводческих предприятий и агрохолдингов, являющихся наиболее выгодными клиентами, приходится около 65-70 % объема от общего количества производимого премикса для птицы.

Структура клиентской базы ГК «МегаМикс» продукции включает в себя крупные животноводческие и птицеводческие хозяйства центрального региона и юга России (Поволжье, Черноземье, Северный Кавказ и т.д.). Клиентами компании в области птицеводства и животноводства являются такие известные предприятия, как ООО «БМК» (АПХ «Мираторг»), ООО «Кромской комбикормовый завод» (Холдинговая Компания «Белый Фрегат»), ЗАО фирма «Агрокомплекс», ООО «Адыгейский комбикормовый завод» (Группа агропредприятий «Ресурс»), Агрогруппа ОАО «Баксанский бройлер», Группа «ПРОДО», ООО ПФ «Акашевская», ППЗ «Лабинский», ЗАО «Агрофирма «Восток», ПФ «Степная» и многие другие. В последние годы клиентами компании стали такие крупнейшие российские производители птицеводческой продукции, как «Роскар» и «Волжанин», Агрохолдинг «Ак-Барс», «Синяевская» и «Окская».

В ходе исследования оценка удовлетворенности клиентов проводилась автором через анализ изменения показателей продуктивности животных и общим экономическим показателям их деятельности. Оно показало, что качество премиксов и работы консультантов по кормлению ГК «МегаМикс» подтверждается результатами, полученными крупными агрохолдингами и фермерскими хозяйствами Астраханской, Белгородской, Волгоградской, Московской, Ростовской, Самарской, Саратовской, Ульяновской областей, Дагестана, Осетии и Краснодарского края, Адыгеи, Ставропольского края, Омск, Марий Эл и стран СНГ.

В соответствии с принципами ориентации на клиента, ГК «МегаМикс» бесплатно оказывает консультационные услуги своим клиентам с выездом на предприятия, ежегодно организует семинары и международные конференции по кормлению и содержанию сельскохозяйственных животных и птицы, предоставляет своим клиентам товарные кредиты на очень выгодных условиях.

Примерами успешной совместной деятельности ГК «МегаМикс» и ее клиентов является сотрудничество с группой агропредприятий «Ресурс», ЗАО фирма «Агрокомплекс», Агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм». К настоящему моменту Группа агропредприятий «Ресурс» окончательно утвердилась в роли лидера птицеводства Юга России, занимающего третье место в России по объемам производства замороженного и охлажденного мяса птицы. Предприятия Группы расположены в шести субъектах Российской Федерации: в Москве, Краснодарском и Ставропольском краях, республиках Адыгея и Карачаево-Черкессия, Ростовской области. ГАП Ресурс является одним из крупнейших работодателей аграрного сектора Юга России, численность сотрудников Группы превышает 9000 человек. Общий объем производства мяса птицы 6 % рынка России. Уже на протяжении трех лет одно из предприятий холдинг успешно работает с группой компаний «МегаМикс» – это ООО «Адыгейский комбикормовый завод», занимающийся производством комбикормов для предприятий, входящих в агрохолдинг. Если за 2010 год группа агропредприятий закупила у ГК «МегаМикс» 203 000 кг премиксов, то уже в 2011 году – 1 587 000 кг, в 2012 году – 3 657 000, а за 10 месяцев 2013 года – 3 602 000 кг. Это говорит о повышении степени доверия к компании, связанном с реализацией проекта по внедрению системы менеджмента качества и проведении сертификации.

Рост качества премиксов обусловил соответствующий рост продуктивности при выращивании цыплят-бройлеров: на кроссе «Кобб-500» при сроке откорма в среднем 37 – 38 дней среднесуточный прирост составляет 58-59 г; расход корма на 1 кг прироста – 1,71-1,73 кг; сохранность – 95,7-96,3 %;

средний вес 1 головы при убое – 2200-2270 г. Совместная работа ГК «МегаМикс» с ООО «Адыгейский комбикормовый завод» положительно отразилась на его основных финансовых показателях (таблица 3.2.9).

Таблица 3.2.9 – Динамика основных финансовых показателей ООО «Адыгейский комбикормовый завод» 2011-2012, тыс. руб.

Показатель	Год		
	2010	2011	2012
Выручка	2 336 746	3 111 601	3 995 055
Себестоимость продаж	2 186 899	2 971 014	3 810 076
Валовая прибыль (убыток)	149 847	140 587	184 979
Прибыль (убыток) до налогообложения	9157	6011	9450
Чистая прибыль (убыток)	9157	6011	8505

Анализируя финансовые показатели компании ООО «Адыгейский комбикормовый завод» за 2010-2012 гг., отметим главное – компания демонстрирует устойчивое экономическое развитие. Выручка от продаж в 2012 г. составила 3,99 млн руб., что выше аналогичного показателя прошлого на 0,88 млн руб. или на 28,39 %. Также отметим, что в 2012 г. наблюдалось снижение роста себестоимости по сравнению со значением показателя 2011 г. на 7,6 %, что также положительно отразилось на финансовом состоянии компании. Рентабельность основного вида деятельности компании в 2012 г. составила 4,63 %. Отметим существенное увеличение показателя прибыли до налогообложения в 1,57 раз или на 3,4 млн руб. Чистая прибыль в 2012 г. увеличилась на 41,49 % и составила 8,5 млн руб.

Аналогичные положительные результаты влияния повышения качества продукции ГК «МегаМикс» показывает анализ деятельности другого ключевого клиента - ЗАО «Агрокомплекс». Масштаб предприятия – 16 000 работников и 200 тысяч гектаров пашни. ЗАО «Агрокомплекс» начало свое сотрудничество с ГК «МегаМикс» в марте 2010. За этот период приобретено

следующее количество кормовых добавок: 2010 год – 20 075 кг; 2011 год – 649 000 кг; 2012 год – 2 062 740 кг; 2013 год – (11 мес.) – 2 626 815 кг. Совместное сотрудничество с ГК «МегаМикс» позволило агрохолдингу в отрасли птицеводства достичь самых высоких показателей: возраст откорма – 37,7 дней; конверсия – 1,65 кг; среднесуточный прирост – 60,8 г; сохранность – 98 %; живой вес на основном убое – 2293 г.

Выручка от продаж ЗАО «Агрокомплекс» в 2012 г. составила 14,97 млн руб., что выше аналогичного показателя предыдущего года на 43,64 %. Себестоимость росла пропорционально выручке, ее рост составил 50 %, в суммовом выражении 12,71 млн руб., что обусловило снижение прибыли до налогообложения и чистой прибыли предприятия на 15 %, по сравнению с 2011 г. Тем не менее, несмотря на снижение вышеуказанных показателей в 2012 г., следует отметить положительную динамику развития предприятия за анализируемый период. Рентабельность предприятия в 2012 г. составила 15,09 %, что свидетельствует о стабильном положении предприятия (таблица 3.2.10). В результате холдинг в 2013 году вошел в Международный «Клуб-400» – сообщество производителей мяса птицы, достигших выдающихся результатов в птицеводстве.

Таблица 3.2.10 – Динамика основных финансовых показателей 2010-2012 гг. ЗАО фирма «Агрокомплекс», тыс. руб.

Показатель	Год		
	2010	2011	2012
Выручка	7 810 776	11 219 050	14 969 678
Себестоимость продаж	5 997 749	9 005 035	12 709 724
Валовая прибыль (убыток)	1 813 027	2 214 015	2 259 954
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 685 178	1 970 439	1 676 852
Чистая прибыль (убыток)	1 685 178	1 970 439	1 676 852

Внедрение системы менеджмента качества обусловило привлечение к сотрудничеству крупнейшего агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм», имеющего 5 производственных площадок по откорму бройлеров, 4 свиноводческих комплекса, 2 молочно-товарных комплекса, заводы по убою и переработке птицы, свиней и КРС, завод по переработке утильсырья и боинских отходов, стационарное помехохранилище, картофелеохранилище. На протяжении нескольких лет агрохолдинг занимает лидирующие позиции в престижном всероссийском рейтинге трехсот крупных и средних сельхозпредприятий – клубе «АГРО-300». Общий объем производства мяса птицы 6 % рынка России. С компанией «МегаМикс» холдинг работает уже второй год. В 2012 году приобретено 923 000 кг премикса, а за 2013 год (10 месяцев) 1 420 000 кг. За время работы с ГК «МегаМикс» агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» получил следующие результаты: среднесуточный прирост увеличился с 49,3 г до 51,4 г; сохранность увеличилась с 89,1 % до 90,5 %, и живая масса на основном убое возросла с 2066 г до 2288 г. Динамика основных экономических показателей агрохолдинга за 2011-2012 года представлена в таблице 3.2.11.

Таблица 3.2.11 – Динамика основных показателей
2011-2012 ОАО «БЭЗРК», тыс. руб.

Показатель	Год	
	2011	2012
Выручка	4 570 334	5 625 298
Себестоимость продаж	4 526 164	5 491 062
Валовая прибыль (убыток)	789	34 504
Прибыль (убыток) до налогообложения	1746	43 054
Чистая прибыль (убыток)	1746	33 379

Выручка от продаж по ОАО «БЭЗРК» за 2012 год составила 5 625 млн руб., что выше показателя прошлого года на 23 %. Себестоимость проданной продукции (товаров, работ, услуг) в 2012 году составила 5 491 млн руб. и

росла пропорционально выручке (рост 21 %), прибыль от продаж по сравнению с 2011 г. значите значительно увеличилась и составила 34,5 млн руб., в 2011 г. – 0,789 млн руб. Увеличение произошло за счет снижения себестоимости на 965 млн руб. Рентабельность основного вида деятельности (по прибыли от продаж) в 2012 г. составила 0,6 % (в 2011 году 0,02 %). Прибыль до налогообложения в 2012 году составила 43 млн руб., увеличившись, по сравнению с 2011 г., в 24,7 раза. Чистая прибыль в 2012 г. составила 33,4 млн руб., увеличившись, по сравнению с 2011 г., в 19 раз, на 31,6 млн руб.

В ходе реализации проекта ГК «МегаМикс» сумела укрепить сотрудничество с Брянской Мясной Компанией и Калининградской Мясной Компанией «Мираторг» в мясном скотоводстве. За этот период эти компании приобрели 4 055 000 кг премиксов. Благодаря использованию витаминно-минеральных премиксов ГК «МегаМикс», импортируемый абердин-ангусский скот прекрасно адаптируется в непривычных для него условиях России, дает жизнеспособное потомство и хорошую продуктивность.

ГК «МегаМикс» поставляет премиксы ЗАО ПЗ «Мелиоратор» Саратовской области с 2009 года, а с 2011 года – ЗАО «Агрофирма «Волга» и ООО «Фрегат-Юг». В ООО «Фрегат-Юг» на кроссе «Росс-308» при сроке откорма в среднем 38 дней среднесуточный прирост составляет 55-58 г; расход корма на 1 кг прироста – 1,75-1,78 кг; сохранность – 95-96 %; средний вес 1 головы при убое – 2200-2270 г. Результатом использования премиксов и научно-технологического сопровождения ГК «МегаМикс», стало полное оздоровление стада коров от кетоза в ЗАО ПЗ «Мелиоратор», частичное оздоровление коров от ацидоза и сопутствующего ему ламинита в ЗАО «Агрофирма «Волга», увеличился надой на фуражную корову с 3750 кг до 6180 кг в ЗАО ПЗ «Мелиоратор» и с 3820 кг до 4870 кг в АО «Агрофирма «Волга».

Приведенные в разделе данные и факты убедительно свидетельствуют о том, что удорожание стоимости кормов в структуре основных затрат в среднем 10-12 % за счет введения в них качественных премиксов от надеж-

ного поставщика и партнера позволяет полностью раскрыть генетический потенциал высокопродуктивных животных и птицы, что напрямую положительно отражается на показателях работы предприятия и является экономически выгодным предприятиям АПК.

Вывод: ГК «МегаМикс» удалось за 2 постпроектных года обеспечить увеличение числа клиентов в 1,5 раза, привлечь к сотрудничеству крупнейших производителей животноводческой продукции и российские агрохолдинги, имеющие собственное комбикормовое производство, обеспечить у клиентов рост продуктивности и усиление конкурентной позиции на рынке.

Общее заключение. Проведенное исследование доказывает высокую экономическую эффективность внедрения проектов предприятий по производству премиксов по совершенствованию системы управления на основе принципов TQM и сертификации на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в диссертации результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы, обобщения и рекомендации.

1. Совершенствование управления – это постепенное или революционное изменение целей, процессов и механизмов в системе менеджмента предприятия, направленное на повышение его эффективности. Экономически эффективной система управления становится в том случае, если организационные процессы:

- способны обеспечивать наилучшие результаты в расчете на единицу затрат соответствующих ресурсов;
- надежны в осуществлении процесса как такового;
- обеспечивают оперативность осуществления работ без задержек и временных разрывов;
- обладают гибкостью и способностью к оперативным изменениям в ходе своего осуществления;
- способны функционировать непрерывно и ритмично в соответствии с установленными правилами и требованиями.

Помимо экономических показателей эффективности, в настоящее время начинают использоваться характеристики, отражающие обеспечение внешней и внутренней социальной политики, соотношение целей организации и общества, в том числе в области экологии. Начинают развиваться подходы, ориентированные на оценку эффективности управления как саморегулирующейся системы.

Эффективная система управления является ключевым фактором повышения конкурентоспособности, без которой невозможна реализация стратегического потенциала всех других функциональных областей деятельности предприятия. Множественность объектов, направлений и механизмов совершенствования обуславливает необходимость обоснования применяемой ме-

тодологии, предполагающей взаимосвязанное понимание целей, принципов и способов их достижения.

2. Основными методологическими подходами, используемыми при решении проблем совершенствования управления в настоящее время, являются системный, процессный и поведенческий. Каждый из них характеризуется собственной парадигмой организации как объекта управления, специфическим акцентом на преимущественном использовании достижений отдельных наук, типов ресурсов и соответствующего инструментария. Выбор концепции управления задает характер, уровень и масштаб изменений в системе управления. Автор считает, что в современных условиях наиболее целесообразно использование не частных, а интегрированных управленческих концепций, в которых воплощены преимущества всех трех методологических подходов. К таковой можно отнести концепцию Всеобщего управления качеством (Total Quality Management (TQM)), кардинально изменившей взгляды на проектирование эффективной системы управления.

Качество не является атрибутом продукции, а характеризует предприятие в целом. Поэтому управление качеством является не отдельным, изолированным элементом общей системы управления компанией, а методологическим базисом для непрерывного совершенствования всех организационных процессов. Автор трактует понятие TQM следующим образом: Т – охват всех видов деятельности и бизнес-процессов, Q – качество управления, М – управление на основе приоритетности требований потребителя, вовлеченности всех работников, постоянного улучшения.

Содержание интегрированной системы менеджмента с использованием принципов TQM характеризуется:

- принятием научно обоснованных решений на основе анализа полной и доброкачественной информации, собранной и обработанной с помощью современных методов сбора и анализа данных;

- отказом от авторитарного стиля руководства и переходом к командному лидерству;
- активным делегированием полномочий на всех уровнях управления с соответствующим наделением ответственностью;
- постоянным обучением;
- ориентацией на стратегические цели развития предприятия;
- полной ответственностью менеджеров за работу системы.

3. Построение системы управления на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на принципах TQM характеризует уровень зрелости менеджмента предприятия. Если на первом уровне развития управление направлено просто на реализацию процессов жизненного цикла продукции, на втором уровне – на совершенствование и повышение эффективности основных и обеспечивающих бизнес-процессов, то интегрированная система управления на принципах TQM включает в себя третий уровень системного регулирования деятельности по повышению эффективности. Для большинства российских предприятий по производству премиксов на нынешнем этапе их существования характерен первый уровень развития менеджмента.

4. Существуют широкие потенциальные возможности и объективные ограничения, обуславливающие выбор концепции совершенствования управления, по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы. При этом, на наш взгляд, следует учитывать следующие отраслевые особенности:

- тип выпускаемой продукции;
- место предприятия в цепочке создания ценности;
- особенности отраслевых стандартов деятельности и реализуемых бизнес-стратегий, задающие состав и требования к элементам системы управления;

- стадию жизненного цикла бизнеса и уровень зрелости функциональных подсистем предприятия.

5. Проведенный анализ показал, что производство премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, по сравнению с другими отраслями, имеет ряд существенных отличий, задающих требования к системе управления и направлениям ее совершенствования:

- индивидуализированный многокомпонентный характер продукции и множественность показателей, регламентирующих ее качество;

- важная роль предприятий, находящихся в начале цепочек по производству продовольствия животного происхождения, в обеспечении эффективности ее последующих стадий;

- жесткие требования к безопасности премиксов со стороны комбикормовых предприятий и государства как продукции, формирующей качество продуктов питания, активное государственное техническое регулирование рынка премиксов и кормовых добавок;

- сложность технологии производства, включающей 10-15 специализированных подготовительных линий, и высокие требования к используемому сырью и оборудованию;

- стадия ускоренного роста в жизненном цикле, характеризующего повышенными темпами роста спроса и предложения и необходимостью инновационной и технологической активности, рыночной агрессивности для увеличения масштабов производства, незрелостью регулярного менеджмента предприятий и его ориентацией на повышение операционной эффективности;

- необходимость использования двойного конкурентного преимущества по качеству (дифференциации) и цене в условиях гиперконкуренции на открытом при вступлении в ВТО внутреннем рынке и низком уровне развития компетентности клиентов.

6. Отраслевые особенности предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы обуславливают необходимость создания интегрированных систем управления, построенных на принципах системного и процессного подходов и ориентированных на совершенствование качества не только продукции, но и всей системы менеджмента.

Производство премиксов и кормовых добавок является важной частью цепочки производства пищевой продукции, поэтому особенности менеджмента качества связаны в первую очередь с обеспечением безопасности. В пищевой промышленности в первую очередь получили развитие системы менеджмента, обеспечивающие безопасность продуктов питания на принципах НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Point (анализ рисков и определение критических контрольных точек). Международные стандарты, созданные на базе принципов НАССР, объединены под общим названием ISO 22000. Однако данные стандарты не в полной мере обеспечивают системного подхода к управлению (ориентированы на качество продукции) и, как показывает практика, могут давать сбои. Поэтому более предпочтительны стандарты серии ИСО 9000, определяющие требования именно к системе управления и рассматривающие тотальное качество как основную стратегическую цель предприятия. Интегрирующая роль постановки системы менеджмента на основе стандартов серии ИСО 9000 проявляется в том, что ими задаются направления совершенствования во всех ключевых областях – стратегии, структуре, процессах, персонале и информационной системе предприятия.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что современная интегрированная система менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000 является наиболее предпочтительной в качестве методологии совершенствования управления предприятиями по производству премиксов, несмотря на существование специальных отраслевых стандартов, ориентированных на обеспечение безопасности пищевой продукции.

Многие из российских производителей премиксов уже внедрили или же находятся на стадии внедрения международных стандартов менеджмента качества (ISO, GMP+ или FAMI-QS). Вместе с тем, наблюдается формальный подход, ориентированный на получение соответствующего сертификата без реальной перестройки управления на принципах TQM.

7. Основные тенденции изменения спроса и предложения на российском рынке премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, выявленные в ходе исследования, заключаются в следующем:

- структура отечественного рынка премиксов и комбикормов в целом соответствует сложившимся пропорциям на мировом рынке - более половины продукции выпускается для сельскохозяйственной птицы;

- спрос на премиксы поддерживается государственной аграрной политикой и характеризуется высокими темпами роста, что позволяет прогнозировать позитивное увеличение емкости рынка в долгосрочной перспективе;

- предложение премиксов демонстрирует динамику ежегодного роста объёмов производства в натуральном выражении при насыщенной структуре продукции;

- в целом рынок характеризуется сбалансированностью спроса и предложения при достаточно высоких темпах роста отпускных цен;

- серьезную конкуренцию отечественным производителям премиксов составляют импортные товары, занимающие около 30 % рынка, за счет более низких цен, которые ниже экспортных цен российских премиксов более чем в 3 раза;

- ценовая неконкурентоспособность российских производителей обусловлена зависимостью российского рынка премиксов от мировых производителей кормовых компонентов и существенной долей «скрытого импорта» за счет стоимости зарубежных импортных добавок в себестоимости выпускаемых премиксов.

В целом за исследуемый период на российском рынке премиксов выявлены тенденции роста, которые свидетельствуют о благоприятных возможностях развития предприятий по производству премиксов и целесообразности осуществления проектов модернизации производственной инфраструктуры и совершенствования управления.

8. Основные препятствия для дальнейшего роста рынка премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы следующие:

– отсутствие в стране развитой биотехнологической промышленности и необходимость закупать ингредиенты (витамины, аминокислоты и пр.) за рубежом по достаточно высоким ценам;

– возможное падение производства в свиноводстве из-за невыгодных для этой отрасли условий вступления в ВТО (это может привести к снижению производства всех видов кормовой продукции для свиней, включая БВМД и премиксы);

- кризисное состояние молочного скотоводства, приводящее к отрицательным темпам роста спроса на соответствующий вид премиксов;

– возможность принятия невыгодных для производителей БВМД и премиксов пунктов в технический регламент по кормам Таможенного союза (Россия, Белоруссия, Казахстан).

9. С учетом нахождения большинства предприятий – производителей премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на первом этапе развития систем управления, автор считает закономерным рост управленческих расходов, которые косвенно свидетельствуют о степени внимания руководства к качеству менеджмента. Исследование показало:

- существенные различия в удельных управленческих расходах на единицу продукции (таблица 5);

- незначительный рост управленческих расходов;

- наличие прямой зависимости между величинами прибыли от продаж и расходами на аппарат управления.

Исследование подтвердило необходимость усиления внимания к развитию и совершенствованию системы менеджмента предприятий, которая становится ключевым фактором рыночного успеха и конкурентоспособности. На рынке сложились благоприятные возможности развития предприятий, использовать которые можно только при условии осуществления проектов по внедрению интегрированных систем менеджмента качества.

10. Обобщение опыта организационной диагностики действующей системы управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы показало типичные для российских предприятий АПК результаты:

- основным внутренним организационно-распорядительным документом, регламентирующим работу системы управления компанией в части распределения полномочий, ответственности и ресурсов на момент проведения организационной диагностики было штатное расписание;

- отсутствие таких основополагающих документов, обеспечивающих нормальное функционирование системы управления, выстроенной по линейно-функциональному принципу, как схема организационной структуры, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

11. Проведенное исследование доказало высокую экономическую эффективность системы управления на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов TQM и сертификации на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008.

Практические рекомендации

1. Главной целью комплексного совершенствования управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в современных условиях должно стать повышение экономической эффективности деятельности за счет достижения предприятиями устойчивого положения на рынке, снижения внутренних затрат и увеличения прибыли. Для реализации этой цели предприятиям необходимо комплексно подходить

к совершенствованию системы управления и внедрять интегрированные системы менеджмента качества на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Спроектированная и внедренная усовершенствованная организационно-управленческая модель системы менеджмента качества применительно к предприятию по производству премиксов создает надежную основу для рационального распределения функций, ответственности и обязанностей на предприятии.

2. Первым этапом внедрения является совершенствование организационно-управленческой модели, включающее следующие процедуры:

- организационная диагностика действующей на предприятии системы управления;
- разработка политики в области качества и целей компании;
- оптимизация, формализация и утверждение организационной структуры предприятия;
- разработка схемы взаимодействия процессов систем производства и управления;
- идентификация и классификация процессов жизненного цикла продукции, управления и вспомогательных процессов;
- проектирование ключевых, наиболее значимых для успешной работы предприятия, бизнес-процессов.

3. Для совершенствования управления в соответствие с международными требованиями и передовой практикой менеджмента качества должны быть разработаны и внедрены следующие внутренние нормативно-распорядительные документы, описывающие организационно-управленческую модель и регламентирующие работу системы управления:

- Организационная структура.
- Положения о структурных подразделениях.
- Должностные инструкции.
- Матрица ответственности.

- Обязательные процессы управления, требуемые стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

- Бизнес-процессы, разработанные по требованию ключевых клиентов.

- Бизнес-процессы, разработанные по собственным требованиям предприятия по производству премиксов.

- Схема взаимодействия процессов.

4. Ключевые процессы предприятия по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, требующие документирования, включают следующие:

- общие управленческие процессы – разработка потенциальных клиентов и заключение договоров, планирование;

- процессы жизненного цикла продукции закупки – закупки, складирование и хранение сырья и материалов, производство, складирование и хранение готовой продукции, реализация и продажи;

- поддерживающие процессы – управление персоналом, транспортная логистика, техническое обслуживание.

5. К формированию целей так же, как и к разработке политики в области качества, целесообразно привлекать ключевых руководителей и специалистов и использовать технологии группового обсуждения и проектной работы. Для мониторинга хода достижения каждой цели и оценки их результативности должны быть определены показатели и критерии, по которым можно судить об их достижении, установлена периодичность мониторинга промежуточных целевых показателей и назначены ответственные за мониторинг. Для обеспечения достижения установленных целей развития предприятия в каждом структурном подразделении также должен быть разработан план реализации целей.

6. Обобщение опыта ряда предприятий отрасли доказывает, что при реализации проектов совершенствования систем управления, в том числе на этапе внедрения, высшее руководство постоянно и различными способами

должно демонстрировать свою заинтересованность в успешной реализации проекта совершенствования управления, создания и внедрения системы менеджмента качества. Все руководители высшего и среднего звена управления должны пройти обучение на корпоративном семинаре «Создание интегрированной системы менеджмента качества».

7. Усовершенствованная в ходе проекта создания системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 организационно-управленческая модель приносит следующие вполне ощутимые реальные результаты и следующие дополнительные конкурентные преимущества:

- гибкое управление производственной системой позволяет в массовом объеме производить высококачественную продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей;

- сертифицированная и поддерживаемая в рабочем состоянии система менеджмента качества является для отечественных и зарубежных производителей сельскохозяйственного сырья и продукции свидетельством надежности предприятия как поставщика, способного выпускать продукцию, соответствующую требованиям и ожиданиям своих клиентов;

- внутренние и внешние коммуникации в системе управления предприятием становятся более прозрачными и понятными с точки зрения взаимодействий, распределения полномочий и ответственности за процессы и их результаты;

- спроектированные и внедренные в деятельность компании процессы управления и бизнес-процессы создают необходимые условия для постепенной автоматизации системы управления предприятием, повышения качества принятия стратегических управленческих решений и скорости решения вопросов операционного уровня;

- система управления обретает способность быстро перенастраивать работу предприятия под влиянием изменяющихся потребностей клиентов и

рыночной ситуации, появляются новые конкурентные преимущества при участии в тендерных торгах, упрощаются и удешевляются процессы получения лицензий, разрешений и банковских кредитов, повышается инвестиционная привлекательность компании в глазах иностранных и российских партнеров и инвесторов.

8. Оценку влияния осуществленных работ по внедрению системы менеджмента качества на управляемость компании, реализацию рыночных возможностей и эффективность системы управления рекомендуется проводить на основе:

А) степени достижения стратегических целей (анализ «план-факт» увеличения объемов реализации, достижения лидерства на рынке, увеличения рыночной доли, роста рентабельности активов);

Б) бенчмаркингowego исследования (эталонное сопоставление с лидерами рынка по динамике объема продаж, прибыли от продаж, рентабельности продаж, себестоимости, производительности труда, расходов на аппарат управления);

В) анализа качества и динамики клиентской базы (анализ потребителей, привлечения новых клиентов, повышения лояльности клиентов, повышения качества клиентской базы, повышения удовлетворенности клиентов).

Перспективы дальнейшей разработки темы

Дальнейшее научное обоснование совершенствования управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов TQM требует исследования количественной взаимосвязи между отдельными статьями затрат на управление и показателями производственной, финансовой и рыночной эффективности деятельности предприятия, разработки альтернативных моделей бизнес-процессов и цепочек создания добавленной стоимости, исследования вопросов адаптации систем менеджмента качества к требованиям отраслевых стандартов и изменению рыночной конъюнктуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Авзалов, Р. Соли микроэлементов в рационах уток-несушек / Р. Авзалов, П. Гуцин, И. Хабибулина//Комбикорма. – 2004. – №8. – С. 12.
- 2 Авзалов, Р. Соли микроэлементов в рационах уток-несушек / Р. Авзалов, П. Гуцин, И. Хабибулина//Птицеводство. – 2005. – №5. – С. 51-52.
- 3 Аистова, Ю.Н. Формирование эффективной системы управления сельским хозяйством в региональном АПК (На примере Саратовской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю.Н. Аистова. – Саратов, 2005. – 201 с.
- 4 Александрова, З.Е. Словарь синонимов русского языка. Практический справочник / З.Е. Александрова. – М.: Русский язык, 2011.– 568 с.
- 5 Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: учеб. пособие / Е.Л. Андреева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ин-та, 2003. – 242 с.
- 6 Андрианова, Е. Премиксы с цеолитами для бройлеров /Е. Андрианова, Е. Хребтова, В. Фризен// Птицеводство. – 2006. – №8. – С. 12-13.
- 7 Афанасьев, В.И. Общеэкономические предпосылки создания эффективного механизма хозяйствования на микро-уровне АПК / В.И. Афанасьев // Стр-я и механизмы повышения эффективности функционирования предприятий АПК/ Научные исследования институт экономики и организации агропромышленного комплекса. Центрально-Черноземного района РФ. – Воронеж, 2005 – Т. 1. – С. 48-49.
- 8 Балаян, В. Э. Выбор стратегии эффективного развития сельскохозяйственной организации (на примере Ставропольского края)/ В. Э. Балаян // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2008. – №11. – С. 15-17.
- 9 Балеевских, А.С. Совершенствование организационно-экономического механизма управления молокоперерабатывающими предприятиями : на примере Пермского края : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.С. Балеевских. – Челябинск, 2009. – 176 с.
- 10 Безопасный флавомицин – стимулятор роста и корректор кишечной флоры птицы // Птицеводство. – 2010.– №1 2.– С. 38.
- 11 Белкина, Е. Оценка конкурентоспособности агропредприятия / Е. Белкина, И. Бородаева //Экономика с.-х. России. – 2006. – № 2. – С. 28.
- 12 Богданов, Г.А. Кормление сельскохозяйственных животных / Г.А. Богданов. – М.: Агропромиздат, 1990. – 624 с.
- 13 Болтенков, А. Препарат Натуфос 5000 в рационах для кур-несушек / А. Болтенков, Б. Агеев, Е. Кончакова // Птицеводство. – 2006. – № 5. – С. 25.
- 14 Большая советская энциклопедия: В 30 т. – М.: «Советская энциклопедия», 1969-1978.
- 15 Большой экономический словарь /Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994. – 528 с.
- 16 Большой экономический словарь. – М.: Омега-Л, 2004. – 1472 с.

17 Бородин, К.Г. Основные тенденции развития и факторы конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций (по результатам конъюнктурного опроса) / К.Г. Бородин // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2008. – №1. – С. 40-48.

18 Боюрышев, Д.Н. Совершенствование систем управления / Д.Н. Боюрышев. – М.: АНХ СССР, 1988.

19 Бражник, Михаил. Понятия системы, структуры и формы в управлении предприятием / Михаил Бражник // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №12. – С. 47.

20 Бурков, В.Н. Большие системы: моделирование организационных механизмов / В.Н. Бурков [и др.]. – М.: Наука, 1989. – 245 с.

21 Бурков, В.Н. Механизмы внутрифирменного управления / В.Н. Бурков, М.Н. Трапезова. – М.: ИПУ РАН, 2000. – 58 с.

22 Быкова, А.А. Организационные структуры управления: Стратегия. Правила формирования. Основные модели. Координац. механизмы. Делигирование полномочий. Иерархии упр. Объемы полномочий / А.А. Быкова. – М.: ОЛМА–ПРЕСС, 2003. – 158 с.

23 Валиулова, Алсу. Эффективность инструментов управления организацией / Алсу Валиулова, Владимир Приходько // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 12. – С. 103.

24 Василенко, И.Н. Управление рисками инновационно-инвестиционной деятельности предприятий комбикормовой промышленности : диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / И.Н. Василенко. – Воронеж, 2009. – 185 с.

25 Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.

26 Вищаненко, А.В. Диагностика и совершенствование организационных структур: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / А.В. Вищаненко. – СПб, 2006. – 23 с.

27 Водолажченко, С. Сульфатная кормовая соль в рационах птицы / С. Водолажченко // Комбикорма. – 2007. – №2. – С. 75-76.

28 Водяников, В.И. Влияние бишофита и премиксов на переваримость питательных веществ рационов у свиней / В.И. Водяников, А.Ф. Злепкин // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – Часть 2. – С. 400.

29 Водяников, В.И. Повышение мясной продуктивности свиней на откорме при введении в рацион треонина и природного бишофита / В.И. Водяников и др. // Промышленное и племенное свиноводство. – 2007. – № 1. – С. 32-33.

30 Гаврикова, Л. Йодистый крахмал для птицы / Л. Гаврикова // Птицеводство. – 2007. – № 3. – С. 10.

31 Гаврикова, Л.М. Способ использования йода в кормлении цыплят-бройлеров / Л.М. Гаврикова // Зоотехния. – 2007. – № 4. – С. 13-15.

32 Гайзатуллин, Р.Р. Организационные структуры в управлении предприятием в рыночных условиях / Р.Р. Гайзатуллин. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2004. – 33 с.

33 Галюта, О.П. Совершенствование механизма управления предприятиями производства и переработки молока на основе кооперации (На материалах Алтайского края) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О.П. Галюта. – Барнаул, 1999. – 165 с.

34 Германов, Д.О. Методические подходы к формированию организационной структуры управления в предпринимательских структурах: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Д.О. Германов. – Великий Новгород, 2006. – 22 с.

35 Герчикова, И.П. Менеджмент / И.П. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 512 с.

36 Гладков, В. Менеджмент качества: процессный подход /В. Гладков // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №10. – С. 100-106.

37 Головин, Алексей. Оценка эффективности управления в агропромышленном комплексе / Алексей Головин, Марина Пархомчук // Проблемы теории и практики управления. –2006. – №10. – С. 113.

38 Голубев, А. Кризис и АПК: угрозы и возможности / А. Голубев // АПК: экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 3-12.

39 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления/ В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2002. – Т. 1. – 815 с.

40 Горбашко, Е.Л. Управление качеством и конкурентоспособностью: учеб. пособие / Е.Л. Горбашко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 233 с.

41 Горлов, И.Ф. Всемирная торговая организация и АПК России: монография / И.Ф. Горлов, Л.А. Рыкалина, И.Н. Шеремет; под общ. ред. И.Ф. Горлова. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2012. – 83 с.

42 Горнев, А. Препарат фитазы в рационах бройлеров/ А. Горнеев, А. Павленко и др.// Ветеринария сельскохозяйственных животных. – 2010. – № 2.— С. 56-58.

43 ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2012. – 60 с.

44 ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2012. – 61 с.

45 ГОСТ Р 51303-99 Торговля. Термины и определения. – М: Госстандарт, 1999. – 12 с.

46 ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. – М.: Стандартиформ, 2011. – 58 с.

47 Государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/navigation/docfeeder/show/145.htm>

48 Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы. – М.: Минсельхоз РФ, 2012. – 366 с.

49 Градобитов, А.И. Организационные процессы и организационные структуры в управлении: Проблемы сущности, взаимосвязи и эффективности: диссертация кандидата социологических наук /А.И. Градобитов. – Москва, 2001. – 168 с.

50 Гришин, Д. В. Совершенствование управления сельскохозяйственными организациями на основе адаптивного подхода (На материалах Ставропольского края) : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.В. Гришин. – Ставрополь, 2005. – 189 с.

51 Грудкина, Т.И. Конкурентоспособность коммерческих организаций в сфере агробизнеса (на примере ЗАО «Славянское» Орловской области) /Т.И. Грудкина // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. –2006. – № 3. – С. 24-26.

52 Гуияр Франсис, Ж. Преобразование организации: пер. с англ. / Ж. Гуияр Франсис, Н. Келли Джеймс. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

53 Гулюшин, С. Эффективность применения пробиотика Агримос в комбикормах для бройлеров / С. Гулюшин, Н. Садовникова, И. Рябчик // Птицеводство. – 2010. – № 5. – С. 11-12.

54 Гусев, Алексей. Недостатки систем управления как одна из причин несостоятельности сельхозпредприятий / Алексей Гусев // Проблемы теории и практики управления. –2007. – № 7. – С. 108.

55 Дежкина, Ирина Оценка эффективности организационных структур управления / Ирина Дежкина, Галина Поташева //Проблемы теории и практики управления. –2008. – №5. – С. 80.

56 Деминг, У.Э. Выход из кризиса / У.Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – 497 с.

57 Дзанагова, З.Т. Влияние биологически активных добавок на хозяйственно-биологические показатели ремонтных свинок и свиноматок: автореф. дис. канд. с.-х. наук: 06.02.02. / Дзанагова Зина Таймуразовна. – Владикавказ, 2009. – 19 с.

58 Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

59 Егоров, И. Источник кальция – хаджохский известняк / И. Егоров, З. Набоков// Птицеводство. – 2005. – № 5.– С. 24-25.

60 Егоров, И. Применение «Каролина» при откорме цыплят / И. Егоров [и др.] // Птицеводство. – 2006. – №7. – С. 29-30.

61 Егоров, И. Пробиотик Бифидум-СХЖ /И. Егоров, Ф. Мягих // Птицеводство. – 2003. – № 3. – С. 9-10.

62 Егоров, И. Роль ферментных препаратов в повышении эффективности комбикормов, содержащих трудногидролизуемые компоненты/ И. Егоров, А. Егоров // Птицефабрика. – 2009. – № 4. – С. 16-38.

- 63 Егоров, И.А. Препараты лизина в рационах бройлеров/ И.А. Егоров и др.// Комбикорма. – 2000. – № 6. – С. 44-46.
- 64 Егоров, И.А. Препараты лизина в рационах кур-несушек/ И.А. Егоров и др. // Комбикорма. – 2001. – № 6. – С. 44-45.
- 65 Ежов, А.А. Информационное обеспечение управления предприятием / А. А. Ежов; Междунар. «Ин–т упр.». – М.: МИУ, 2004. – 87 с.
- 66 Езерская, А. Витамин Е в комбикормах для птицы / А. Езерская, А. Беленихин, С. Моллюкин// Животноводство России.– 2002.– № 5. – С. 50.
- 67 Езерская, А. Препараты лизина в кормах для бройлеров / А. Езерская, С. Захаров, Н. Тарасов // Птицеводство. – 2002. – № 2. – С. 26-27.
- 68 Ершов, М. Кризис 2008 года: «Момент истины» для глобальной экономики и новые возможности для России / М. Ершов // Вопросы экономики. – 2008. – № 12. – С. 4-26.
- 69 ЕС: реформа Общей аграрной политики// Экономика сельского хозяйства России. –2008. – № 8. – С. 89.
- 70 Ефимова, С.А. Управление сбытом или как увеличить объемы продаж / С.А. Ефимова // Логистика. –2007. – №2. – С. 17.
- 71 Жемухов, А.Х. Оценка конкурентоспособности агропромышленного производства / А.Х. Жемухов, А.Б. Шогенов, А.Х. Унежева // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. –2006. – № 7. – С. 15-18.
- 72 Жутяева, С.А. Адаптация внутривладельческого механизма сельскохозяйственного производства в современных условиях / С.А. Жутяева// Социально-экономические аспекты развития АПК: опыт, проблемы, перспективы. Саратовский ГАУ им. Н.И. Вавилова. – Саратов, 2008. – С. 53-55.
- 73 Зайцев, С.Ю. Биохимия животных. Фундаментальные и клинические аспекты /С.Ю. Зайцев, Ю.В. Конопатов. – 2-е изд. – С.-Петербург: Лань, 2005. – 384 с.
- 74 Ивахник, Г. Витамин Е и селен в комбикормах для яичных кур / Г. Ивахник // Птицеводство. – 2006. – № 3. – С. 23-24.
- 75 Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
- 76 Ильенкова, С.Д. Основы менеджмента: уч.-практ. пос. / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. – М.: МЭСИ, 2004. – 179 с.
- 77 Ильяшенко, Г. О гибкости организационной структуры производства / Г. Ильяшенко // Экономист. –2007. – № 10. – С. 57-60.
- 78 Имангулов, Ш. Нормирование незаменимых аминокислот экономия протеина / Ш. Имангулов // Птицеводство. – 2004. – № 8. – С. 34-35.
- 79 Инновационная деятельность в аграрном секторе экономики России / Под ред. И.Г. Ушачева, И.И. Трубилина, Е.С. Оглоблина, И.С. Санду. – М.: КолосС, 2007. – 636 с.
- 80 Исследование систем управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://romanchumakoff.narod.ru/managment_system_research.html

- 81 Исянов, Р. Аграрный сектор в рыночной экономике / Р. Исянов // Вопросы экономики. – 2008. – № 12. – С. 139-144.
- 82 Исянов, Р.А. Стратегический анализ потенциальных возможностей развития сельскохозяйственных предприятий и аграрного сектора / Р.А. Исянов // Доклады Российской академии сельскохозяйственных наук. – 2006. – № 6. – С. 3-6.
- 83 Каленова, Л.Г. Организационно-экономические аспекты управления технологическими процессами в птицеводческих и комбикормовых предприятиях (На примере Саратовской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.Г. Каленова. – Саратов, 2001. – 155 с.
- 84 Канонский, А.И. Биохимия животных /А.И. Канонский. – М.: Колос, 1992. – 526 с.
- 85 Картамышева, Н. Липокаротин новая кормовая добавка / Н. Картамышева, Е. Пивень // Птицеводство. – 2004. – № 12. – С. 8-9.
- 86 Касанова, Н.Р. Антиоксидант эндокс в рационах молодняка норок / Н.Р. Касанова, Р.И. Михайлова // Кролиководство и звероводство. – 2010. – № 6. – С. 9-11.
- 87 Качество, рационов – основа продуктивности птицы // Птицеводство. – 2010. – № 10. – С. 16-19.
- 88 Кизинов, Ф. Источники селена и витамина Е в рационах птицы / Ф. Кизинов, Ф. Цогоева, М. Атарова// Комбикорма. – 2007. – № 1. – С. 89.
- 89 Кисиль, Н.Н. Аминокислоты эффективные пищевые добавки/ Н.Н. Кисиль, Э.М. Тер-Саркисян // Пищевая промышленность. – 2008. – №2. – С. 47.
- 90 Кислухина, Ирина. Концепция гибкого развития предприятия как основа противодействия экономическим кризисам / Ирина Кислухина // Проблемы теории и практики управления. –2009. – № 11. – С. 109.
- 91 Ключац, В. Экономическая наука АПК: анализ и итоги /В. Ключац // АПК: экономика и управление. – 2007. – № 3. – С. 7-11.
- 92 Ковальчук, А.В. Формирование системы управления экономическими процессами на предприятиях АПК: на примере птицеводческих предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.В. Ковальчук. – Рязань, 2009. – 169 с.
- 93 Концепция развития отрасли птицеводства в РФ на период 2013-2020 гг.». – МЖ Минсельхоз РФ, 2010. –16 с.
- 94 Копсуринф, Д. Процесс управления: системные исследования и разработка на примере региона /Д. Копсуринф. – М.: Мысль, 1988. – 230 с.
- 95 Корма и биологически активные кормовые добавки для животных / Н.В. Мухина, А.В. Смирнова, З.Н. Черкай, И.В. Талалаева; под общей ред. Н.В. Мухиной. – М.: КолосС, 2008. – 271 с.
- 96 Корма, кормовые добавки, биологически активные вещества для сельскохозяйственной птицы: монография / Ю.А. Пономаренко, В.И. Фисинин, И.А. Егоров, В.С. Пономаренко; под ред. Ю.А. Пономаренко. – М.: Типография Россельхозакадемии, 2009. – 656 с.

- 97 Корнюхин, С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / С.В. Корнюхин. – М.: Европ. центр по качеству, 2003. – 48 с.
- 98 Королев, Ю.Б. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев и др. – М.: КолосС, 2007. – 424 с.
- 99 Коршева, И.А. Выращивание цыплят-бройлеров с использованием в кормосмесях премиксов на основе сапропеля: автореф. дис. канд. с.-х. наук: 06.02.02. / Коршева Инна Анатольевна. – Омск, 2009. – 19 с.
- 100 Косолапов, В.М. Кормопроизводство в экономике сельского хозяйства России: состояние, проблемы, перспективы / В.М. Косолапов // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 9. – С. 19-20.
- 101 Кочетов А.Г. Новационные бизнес-процессы / А.Г. Кочетов. – М.: Эксмо, 2009. – 172 с.
- 102 Крюков, И.Э. Менеджмент инфраструктуры в системе менеджмента качества / И.Э. Крюков, А.Д. Шадрин // Стандарты и качество. – 2006. – № 3. – С. 70-73.
- 103 Крюкова, А. Об организационных факторах развития / А. Крюкова, А. Черный // Экономист. – 2009. – № 7. – С. 53-57.
- 104 Кузнецов, В.В. Рисоводство Южного Федерального округа / В.В. Кузнецов и др. // Экономика сельского хозяйства России. – 2004. – №10. – С. 29.
- 105 Кузнецов, С. Минеральные вещества и витамины для производства премиксов / С. Кузнецов, С. Фраппа // Птицефабрика. – 2006. – № 7. – С. 13-17.
- 106 Кузьмина, В. Ферменты неотъемлемая часть рационов / В. Кузьмина // Комбикорма. – 2005. – № 4. – С. 22-24.
- 107 Кузьминова, Е. Лечебно-профилактический премиксы / Е. Кузьминова, М. Семененко, А. Фонтанецкий // Животноводство России. – 2008. – № 1. – С. 61-62.
- 108 Кузьминова, Е.В. Перспективность каротинсодержащих препаратов в птицеводстве / Е.В. Кузьминова, В.А. Антипов // Птицеводство. – 2006. – №8. – С. 16.
- 109 Куликов, В.М. Включение DL-метионина в комбикорма для цыплят-бройлеров / В. М. Куликов, О.В. Чепрасова, В.В. Гамага // Научный вестник. Зоотехния. Выпуск 2. – Волгоград, 2002. – С. 26-27.
- 110 Кун, К. Идеальной аминокислотное соотношение в рационах бройлеров / К. Кун // Комбикорма. – 2011. – № 4. – С. 65-70.
- 111 Курочкин, А.С. Операционный менеджмент: учебное пособие / А.С. Курочкин. – Киев: МАУП, 2000. – 144 с.
- 112 Курцев И. Системные принципы устойчивого развития сельского хозяйства / И. Курцев // АПК: экономика и управление. – 2008. – №6. – С. 8-10.

- 113 Кучменова, Х.М. Управление предприятиями и организациями зернового подкомплекса АПК: На материалах Кабардино-Балкарской Республики : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Х.М. Кучменова. – Нальчик, 2005. – 158 с.
- 114 Лебедева, И. Гипердозы витамина С в престартовых рационах / И. Лебедева, Н. Верещак, А. Маслюк // Птицеводство. – 2006. – № 7. – С. 31-32.
- 115 Лемешева, М. Аминокислотное питание птицы / М. Лемешева // Кормление сельскохозяйственных животных и кормопроизводство. – 2007. – № 9. – С. 57-60.
- 116 Лемме, А. Треонин в рационах цыплят-бройлеров/ А. Лемме// Птицефабрика. – 2005. – №5. – С. 45-49.
- 117 Ломоносов, Б.П. Исследование систем управления / Б.П. Ломоносов, В.М. Мишин. – М.: Информ-знание, 2003. – 527 с.
- 118 Лысенко, Е. Совершенствование форм хозяйствования в аграрном секторе / Е. Лысенко. – Экономист. –2007. – № 10. – С. 21-28.
- 119 Лысенко, С.Н. Пробиотики для цыплят бройлеров / С.Н. Лысенко, А.И. Бараников, А.В. Васильев // Птицеводство. – 2007. – №5. – С. 31-32.
- 120 Лягушкин, И Аминокислотный баланс / И. Лягушкин // Ветеринария сельскохозяйственных животных. – 2010. – № 8. – С. 53-56.
- 121 Макаров, А.В. Трансформация управления предприятием / А.В. Макаров. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2003. – 52 с.
- 122 Макашева, З.М. Исследование систем управления: учебное пособие/ З. М. Макашева. – М.: КНОРУС, 2008. – 176 с.
- 123 Малин, А.С. Исследование систем управления: учебник для вузов / А.С. Малин, В. И. Мухин. – 3-е издание. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2005. – 399 с.
- 124 Мансуров, Р. Формирование оптимальной организационной структуры в целях повышения конкурентоспособности и экономической эффективности / Р. Мансуров // Управление персоналом. – 2007. – № 7, апрель. – С. 30-33
- 125 Манукян, А. Марганец в комбикормах для бройлеров / А. Манукян // Птицеводство. – 2007. – № 3. – С. 9.
- 126 Масютин, С. Совершенствование системы управления предприятием [Электронный ресурс] / С. Масютин, С. Леонтьев. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/masleo.shtml>
- 127 Материалы круглого стола о необходимости модернизации предприятий [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.stroypuls.ru/vipusk/detail.php?article_id=37930
- 128 Машкова, Е.И. Организационно-экономические аспекты системы управления на предприятиях АПК : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05/ Е.И. Машкова. – Балашиха, 2003. – 178 с.
- 129 Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.

- 130 Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник для вузов./Р.Г. Мумладзе [и др.]; под ред. Р.Г. Мумладзе. – М.: КНОРУС, 2009. – 384 с.
- 131 Менеджмент процессов : пер. с нем. / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кутлера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
- 132 Менкью, Н.Г. Принципы микроэкономики: учебник для вузов / Н.Г. Менкью. – 4-е издание. – Спб.: Питер, 2007. – 592с.
- 133 Меньшикова, А. Ресурсный потенциал и прогнозные сценарии развития сельхозпредприятий / А. Меньшикова // АПК: экономика и управление. – 2007. – № 9. – С.46-48.
- 134 Мерзленко, Р.А. Каротинсодержащие препараты для птицы / Р.А. Мерзленко, Л.В.Резниченко, А.Р. Мерзленко// Птицеводство. – 2004. – №2. – С. 26.
- 135 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
- 136 Микроэкономика – теория и практика: учебн. пособ. для вузов/ Под ред. В.С. Артамонова, С.А. Иванова. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
- 137 Микулец, Ю.И. Влияние витамина А на цыплят-бройлеров при повышенном содержании железа в рационе / Ю.И. Микулец // Зоотехния. – 2002. – № 8. – С. 17-19.
- 138 Минсберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации: пер.с англ. / Г. Минсберг. – Спб.: Питер, 2002. – 512 с.
- 139 Модель развития организационной структуры управления / М.Ф. Хусаинов // Управление персоналом. – 2007. – № 5, март. – С. 36-38.
- 140 Мухин, В.И. Исследование систем управления: учебник для вузов./ В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 498 с.
- 141 Нефедова, Т. Сельское хозяйство России: пространственная организация и современные тенденции / Т. Нефедова // Общество и экономика. – 2008. – № 2. – С. 120.
- 142 Новак, О. Оценка конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности / О. Новак // АПК: экономика и управление. – 2007. – № 6. – С. 53-54.
- 143 Ноздрин, Г.А. Прирост живой массы мясных гусей, бройлерных индеек и цыплят при скармливании пробиотика ветом 1.1 / Г.А. Ноздрин, А.И. Шевченко // Достижения науки и техники АПК.– 2009. – № 4. – С. 44-45.
- 144 Нормы и рационы кормления сельскохозяйственных животных. Справочное пособие /Под ред. А.П. Калашникова, В.И. Фисинина, В.В. Щеглова, Н.И. Клейменова. – М.: КолосС, 2003. – 456 с.
- 145 Носов, В.В. Механизм устойчивого развития с/х производства (теория и практика) автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / В.В. Носов. – Москва (б.н), 2006. – 34 с.
- 146 Обер-Крие., Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крие. – М.: СИРИН, 2006. – 257 с.

147 Огневцев, С.Б. Мировой кризис и российское сельское хозяйство / С.Б. Огневцев// Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2008. – №11-12. – С. 12-13.

148 Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства: учебное пособие / Л.Н. Оголева и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Оголевой. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.

149 Оздоева, З.Х. Формирование системы производственного менеджмента предприятий АПК под воздействием рыночных факторов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / З.Х. Оздоева. – Черкесск, 2002. – 188 с.

150 Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии/ Е.Г. Ойхман, Э.П. Попов. – М.: ФиС, 1997. – 333 с.

151 Околелова, Т. Ксибетен Целл и семена льна масличного в рационе бройлеров / Т. Околелова, В. Савченко // Птицеводство. – 2008. – № 12. – С. 13.

152 Околелова, Т.М. Холин восполняет дефицит метионина / Т. М. Околелова, В.И. Бондарчук, Т.В. Сафонова// Птицеводство. – 2003. – № 1. – С. 7-8.

153 Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Джеймс Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб: Азбука, 2002. – 311 с.

154 Организационные структуры управления производством. / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2002. – 280 с.

155 Орлов, С. Эффективный стимулятор роста / С. Орлов, А. Простокишин // Птицеводство. – 2008. – № 1. – С. 26.

156 Орлов, А.И. Менеджмент: учебник / А.И. Орлов. – М.: Издательство «Изумруд», 2003. – 255 с.

157 Орлова, Н. Замены кормовым антибиотикам пока нет / Н. Орлова // Животноводство России.– 2008. – № 4. – С. 61.

158 Основные фонды. Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/fu

159 Отраслевая программа «Развитие свиноводства в РФ на 2013-2015 годы». – М: Минсельхоз РФ, 2013. – 28 с.

160 Отраслевая целевая программа «Развитие производства комбикормов в Российской Федерации на 2010-2012 гг.». – М.: Минсельхоз РФ, 2010. – 44 с.

161 Паньков, П. Трикальцийфосфат в кормлении цыплят-бройлеров / П. Паньков, Б. Розанов// Комбикорма. – 2004. – № 5.– С. 71.

162 Парамонов, П.Ф. Теоретические и методологические аспекты формирования и совершенствования хоз. механизма управления АПК и агропродовольственным рынкам / П.Ф. Парамонов, М.Е. Богословская, Н.В. Гайдук// Тр. Куб. гос. аграр. ун-та. – Краснодар, 2006. – Вып. 4. – С. 9-21.

163 Пермяков, Н.С. Использование природных цеолитов в качестве кормовых добавок в животноводстве / Н.С. Пермяков // Науч. исслед. по скотоводству в Якутии. – 2000. – С. 3-5.

164 Петриков, А.В. Основные результаты мониторинга приоритетного национального проекта «Развитие АПК» / А.В. Петриков // Вопросы статистики. – 2007. – №11. – С. 9-11.

165 Повышение эффективности сельскохозяйственного производства в условиях рынка / И. П. Глебов [и др.]; ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2003. – 165 с.

166 Подобед, Л. Как выбрать премикс? / Л. Подобед // Птицефабрика. – 2006. – № 6. – С. 5-6.

167 Покровская, Л. Рационально использовать биологически активные вещества / Л. Покровская // Птицеводство.–2000. – №. 4. – С. 26-30.

168 Помощники «извне»: использование ферментных препаратов в кормлении цыплят-бройлеров // Новое сельское хозяйство. – 2007. – № 5. – С. 132-135.

169 Пономаренко, Ю.А. Безопасность кормов, кормовых добавок и продуктов питания: монография / Ю.А. Пономаренко, В.И. Фисинин, И.А. Егоров. – Минск: Экоперспектива, 2012. – 864 с.

170 Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: пособие для вузов / В.Н. Попов. – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с.

171 Пошкус, Б. Экономика российского АПК под влиянием аграрных реформ / Б. Пошкус // АПК: экономика и управление. – 2009. – № 7. – С. 3-8.

172 Преимущества международных стандартов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/benefitsofstandards.htm>

173 Пригожин, А.И. Современная социология организаций: учебник для вузов / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.

174 Проблемы конкурентоспособности агропродовольственного комплекса РФ и факторы ее повышения. – М.: ВИАПИ им. А.А. Никонова, 2008. – 384 с.

175 Пузыревский, Л.С. Основы организационного проектирования / Л.С. Пузыревский. – Л.: ЛГУ, 1975. – 128 с.

176 Пышманцева, Н. Пробиотик биостим / Н. Пышманцева // Птицеводство. – 2007. – № 4. – С. 42-44.

177 Райзберг, Б. Организационно-управленческие резервы эффективности сектора малых предприятий / Б. Райзберг, В. Невелев // Экономист. – 2007. – №11. – С. 94-96.

178 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

179 Рамперсад, Х. Универсальная система показателей деятельности / Х. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

- 180 Резниченко, Л. Водно-дисперсный комплекс жирорастворимых витаминов / Л. Резниченко, Р. Акиев // Птицеводство. – 2004. – № 1. – С. 22-23.
- 181 Рентабельность активов. AuditIt [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/performance/return_on_assets.html
- 182 Репин, В.В. Бизнес-процесс компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 238 с.
- 183 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 498 с.
- 184 Рогожин, В.В. Биохимия животных / В.В. Рогожин. – СПб.: ГИОРД, 2009. – 552 с.
- 185 Розенберг, Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь: пер. с англ. / Д.М. Розенберг. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 241 с.
- 186 Романенко, Е.В. Структурные изменения малого бизнеса и повышение его конкурентоспособности / Е.В. Романенко // Региональная экономика. Теория и практика. – 2009. – №19 (112) июль. – С. 22-27.
- 187 Рубцов, С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 26-33.
- 188 Рудых, С. Основные тенденции и факторы устойчивости кормопроизводства в Курской области / С. Рудых // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 9. – С. 22-23.
- 189 Румянцева, З.П. Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 382 с.
- 190 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. / Г.В. Савицкая. – М. : ИНФРА. – М., 2008. – 512 с.
- 191 Салеева, И. Пробиотик биомин С-ЕХ / И. Салеева, А. Кузовникова // Птицеводство. – 2006. – № 8. – С. 9-10.
- 192 Салеева, И. Пробиотик Бифидум СХЖ® при выращивании бройлеров / И. Салеева, Е. Лебедева // Птицеводство. – 2009. – № 8. – С. 19.
- 193 Сарафанова, Л. А. Пищевые добавки: энциклопедия / Л.А. Сарафанова. – СПб.: ГИОРД, 2003. – 668 с.
- 194 Семенов, С.Н. Резервы управления качеством. Вопросы теории, анализа и измерения / С.Н. Семенов. – Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 1984. – 159 с.
- 195 Сенина, З. И. Производство, применение и эффективность премиксов / З. И. Сенина. – М.: ОНТИГЭИмикробиопром, 1976. – С. 55.
- 196 Сергеев, А.Ю. Совершенствование системы управления сельским хозяйством в региональном агрокомплексе (На примере Саратовской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.Ю. Сергеев. – Саратов, 2004. – 246 с.
- 197 Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, В.С. Раппопорт, М.И. Евенко и др. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

- 198 Скрипко, Л. Экономическое управление качеством: теория и методология / Л. Скрипко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 203 с.
- 199 Скурихин, В.И. Проектирование систем адаптивного управления производством / В.И. Скурихин, В.А. Забродский, Ю.В. Копейченко. – Х.: «Вища школа», 1984. – 206 с.
- 200 Словарь синонимов ASIS [Электронный ресурс]/ В.Н. Тришин.
- 201 Словарь-справочник менеджера /Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 501-502.
- 202 Современный словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1993. – 740 с.
- 203 Сосницкий, В.В. Развитие системы управления сельскохозяйственными предприятиями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.В. Сосницкий. – М., 1998. – 194 с.
- 204 Срагович, В.Г. Адаптивное управление / В.Г. Срагович. – М.: Наука, 1981.
- 205 Суханова, Т.А. Противозатратный механизм управления в кормопроизводстве (На материалах сельскохозяйственных предприятий Пензенской области): диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / Т.А. Суханова. – М., 2004. – 185 с.
- 206 Суханова, С. Селеновые препараты в рационе гусей/ С. Суханова // Птицеводство. – 2004. – №10. – С. 9.
- 207 Суханова, С. Ферментный препарат натуфос-10 000 в комбикормах для гусят-бройлеров / С.Ф. Суханова, А.Г. Махалов // Главный зоотехник. – 2009. – № 5. – С. 37-42.
- 208 Суханова, С.В. Сравнительная характеристика использования различных форм селена в рационах гусынь /С.В. Суханова, О.А. Невзорова// Кормление сельскохозяйственных животных и кормопроизводство. – 2008. – № 1. – С. 45-48.
- 209 Суханова, С.Ф. Влияние синтетического метионина на мясную продуктивность гусей и качественные показатели их мышечной ткани / С.Ф. Суханова, А.А. Бутюгина // Кормление сельскохозяйственных животных и кормопроизводство. – 2008. – № 1. – С. 41-44.
- 210 Суханова, С.Ф. Качество мясных полуфабрикатов в зависимости от уровня метионина в рационе гусей /С.Ф. Суханова, А.Г. Махалов, А.А. Бутюгина // Кормление сельскохозяйственных животных и кормопроизводство. – 2008. – № 4. – С. 47-49.
- 211 Сухарек, О. Воспроизводство инноваций и качество развития / О. Сухарек // Экономист. – 2008. – № 8. – С. 38-42.
- 212 Сырямина, Лариса. Организационное управление конкурентоспособностью продукции / Лариса Сырямина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 7. – С. 102.
- 213 Тарабрин, И. Роль аминокислот в регулировании аппетита / И. Тарабрин // Животноводство России. – 2006. – № 9. – С. 19-20.

- 214 Темираев, Р. Пробиотики и антиоксиданты в рационах для птицы / Р. Темираев и др. // Птицеводство. – 2007. – №10. – С. 24-25.
- 215 Теняев, А. Качество премиксов определяет качество конечного продукта / А. Теняев // Промышленное и племенное свиноводство. – 2007. – № 1. – С. 34-85.
- 216 Теория организации: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА, 2000. – С. 14-16.
- 217 Ткаченко, В.А. Формирование адаптивных организационных структур управления в агропромышленном комплексе / В. А. Ткаченко. – СПб., 2004. – 167 с.
- 218 Толысбаев, Б.С. Организация и управление производством в перерабатывающих предприятиях АПК: теория, методология, практика : На материалах Республики Казахстан : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Б.С. Толысбаев. – Семипалатинск, 2005. – 387 с.
- 219 Томпсон, Х. Кто увел моего клиента? / Х. Томпсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 336 с.
- 220 Топорова, Л.В. Влияние минеральных веществ на развитие эмбриона птиц / Л.В. Топорова, И.В. Топорова // Кормление сельскохозяйственных животных и кормопроизводство. – 2007. – № 6. – С. 50-55.
- 221 Трафимова, А. Опыт инновационного развития сельскохозяйственной организации / А. Трафимова // Экономист. – 2009. – № 4. – С. 53-62.
- 222 Третьякова, Елена. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход / Елена Третьякова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 96.
- 223 Трилицкая, О.Ю. Формирование и развитие адаптивных организационных структур управления предприятием: автореферат дис. ... кандидата экономических наук /О.Ю. Трилицкая. – Волгоград, 2003. – 24 с.
- 224 Туркова, Елена. Повышение конкурентоспособности предприятия: роль организационных преобразований /Елена Туркова// Проблемы теории и практики управления. –2007. – № 4. – С. 115.
- 225 Угольницкий, Евгений. Структурные особенности систем управления и методы управления / Евгений Угольницкий, Дмитрий Макаренко, Анатолий Усов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 33.
- 226 Указ Президента Российской Федерации N120 от 30 января 2010 года об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации.- Российская газета - Федеральный выпуск №5100: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2010/02/03/prod-dok.html>
- 227 Улитко, В. Каротинсодержащая добавка для кур-несушек/ В. Улитко, О. Ерисанова, Л. Гуляева // Комбикорма. – 2011. – № 1.-С. 67-69.
- 228 Ушаков, М.А. Хозяйственно-биологические особенности цыплят-бройлеров при использовании в рационах рыжикового жмыха в комплексе с

ферментным препаратом: автореф. дис. канд. с.-х. наук: 06.02.10. / Ушаков Максим Александрович. – Кинель, 2011. – 20 с.

229 Ушачев, И. Агропродовольственный сектор: основные направления и проблемы / И. Ушачев // Экономист. – 2006. – № 5. – С. 86-93.

230 Ушачев, И. Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства / И. Ушачев // АПК: экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 2-10.

231 Ушачев, И.Г. Продовольственная безопасность России / И.Г. Ушачев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – №11. – С. 1-5.

232 Ушганит, Татьяна. Повышение эффективности предприятия за счет процессно-ориентированного подхода к управлению / Татьяна Ушганит// Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 5. – С. 103.

233 Фасхиев, Хакимзян. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Хакимзян Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 69.

234 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

235 Федеральная служба государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

236 Фидельман, Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер. – М., 2005. – 186 с.

237 Финансы предприятий: учебник/ Под ред. Л.Г. Колпиной. – Мн. : Выш. шк., 2003.– 336 с.

238 Фисинин, В Сульфат натрия – оптимальный источник натрия и серы /В. Фисинин// Птицефабрика. – № 5.– 2007. – С. 27.

239 Фомин, В.Н. Адаптивное управление динамическими объектами / В.Н. Фомин, А.Л. Фрадков, В.А. Якубович. – М.: Наука, 1981. – 448 с.

240 Фризен, В.Г. Метод разработки механизма адаптации систем управления предприятий АПК к рыночным условиям / В.Г. Фризен // Материалы XV Региональной конференции молодых исследователей Волгоградской области, Волгоград, 9-11 ноября 2010 г. – Волгоград: Волгоградская ГСХА, 2010. – С. 216-217.

241 Фризен, В.Г. Совершенствование системы управления предприятием на примере группы компаний «МегаМикс» по производству премиксов и кормовых добавок / В.Г. Фризен // Вестник Саратовского Госагроуниверситета имени Н.И. Вавилова. – 2013. – № 10. – С. 98-100;

242 Фризен, В.Г. Экономическая эффективность совершенствования управления на предприятиях по производству премиксов и кормовых добавок примере группы компаний «МегаМикс» (г. Волгоград) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – №10.
URL: <http://www.uecs.ru>

243 Фризен, В.Г. Состояние и тенденции развития рынка премиксов в России в 2008-2012 годы / В.Г. Фризен, И.П. Глебов, Л.А. Рыкалина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – №09. – URL: <http://www.uecs.ru>

244 Фризен, В.Г. Моделирование механизма адаптации предприятий АПК к рыночным условиям / В.Г. Фризен, Р.Н. Муртазаева // Интеграционные процессы в науке, образовании и аграрном производстве – залог успешного развития АПК»: материалы Международной научно-практической конференции. г. Волгоград, 25-27 января 2011 г. – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2011. – Т. 3. – С. 200-203.

245 Фризен, В.Г. Проектирование алгоритма управления отношениями с потребителями в компании «МегаМикс» / В.Г. Фризен, Р.Н. Муртазаева // Аграрная наука – основа успешного развития АПК и сохранения экосистемы: материалы Международной научно-практической конференции. г. Волгоград, 31 января - 2 февраля 2012 г. – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2012. – Т. 4. – С. 114-117.

246 Фризен, В.Г. Применение ресурсосберегающих технологий в АПК: проблемы и способы их решения / В.Г. Фризен, Л.А. Рыкалина // Инновационные пути в разработке ресурсосберегающих технологий производства и переработки сельскохозяйственной продукции: в 2 ч.: материалы Международной научно-практической конференции / Под ред. В.Н. Храмовой. – Волгоград, 17-28 июня 2010 г. – Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2010. – Ч. 2. Переработка сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов. – С. 222-225.

247 Фризен, В.Г. Управленческие аспекты обеспечения качества и увеличения объемов при производстве кормовых культур в условиях засушливого земледелия / В.Г. Фризен, Л.А. Рыкалина // Инновационные технологии – основа модернизации отраслей производства и переработки сельскохозяйственной продукции: материалы Международной научно-практической конференции. г. Волгоград, 5-7 июля 2011 г. – Волгоград, 2011. – Ч.1. Производство сельскохозяйственного сырья. – С. 133-136.

248 Фризен, В.Г. Исследование деятельности предприятий АПК по взаимодействию с рынком / В.Г. Фризен, Н.С. Синеговский // Наука и молодежь: новые идеи и решения: материалы V Международной научно-практической конференции молодых исследователей. г. Волгоград, 11-13 мая 2011 г. – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2011. – Ч. 2. – С. 245-248.

249 Фризен, В.Г. Модернизация производства как основа адаптации предприятия АПК к рыночным условиям / В.Г. Фризен, В.А. Трещев // Наука и молодежь: новые идеи и решения: материалы IV Международной научно-практической конференции молодых исследователей. Волгоград, 26-28 апреля 2010 г. – Волгоград: Волгоградская ГСХА, 2010. – Ч. 3. – С. 315-318.

250 Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

251 Харламов, К. Нормы триптофана для бройлеров / К. Харламов и др. // Птицеводство. – 2006. – №4. – С. 22-23.

252 Харламов, К.В. Влияние триптофана на продуктивные качества цыплят-бройлеров /К.В. Харламов, В.А. Афанасьева// Достижения науки и техники АПК. – 2010. – № 8. – С. 51-52.

253 Харламов, К.В. Кормовой лизин в комбикормах цыплят-бройлеров / К.В. Харламов // Птицефабрика. – 2006. – № 7. – С. 22-26.

254 Хаустов, В.Н. Эффективность использования аскорбиновой кислоты и йода в рационах кур промышленного стада/ В.Н. Хаустов // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2007. – № 12 (38). – С. 29-32.

255 Хубецова, З.З. Формирование системы управления сельскохозяйственными предприятиями в современных условиях (На материалах аграрной сферы АПК РСО-Алания) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / З.З. Хубецова. – Нальчик, 2004. – 156 с.

256 Царегородцев, Е.И. Организация и экономическая эффективность адаптивного управления в аграрном секторе АПК : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е.И. Царегородцев. – Йошкар-Ола, 1998. – 311 с.

257 Чарыкова, О. Повышать конкурентоспособность сельского хозяйства / О. Чарыкова, О. Козлобаева // АПК: экономика и управление. – 2008. № 1. – С. 36-40.

258 Чекмарев, А. Влияние кормового концентрата L-лизина на организм цыплят / А. Чекмарев, А. Абдуллаев //Птицеводство. – 2003. – № 7. – С. 10.

259 Чигирева, Л.Н. Развитие механизма управления предприятиями АПК на основе инновационного подхода : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Л.Н. Чигирева. – Саратов, 2007. – 177 с.

260 Чупанова, Н.А. Совершенствование системы управления на предприятиях АПК на основе диагностики и оценки : на примере Республики Дагестан : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Н.А. Чупанова. – Махачкала, 2011. – 181 с.

261 Шайкин В.В. Сельскохозяй. рынки: учеб. для вузов/ В.В. Шайкин. – М.: Колос, 2001. – 264 с.

262 Шацких, Е.В. Показатели мясной продуктивности бройлеров при использовании йодказеина / Е.В. Шацких, О.С. Цыганова // Аграрный вестник Урала. – 2008. – № 3(44). – С. 45-47.

263 Шашкова, И.Г. Методы управления на предприятиях АПК в рыночных условиях : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05/ И.Г. Шашкова. – М., 2004. – 303 с.

264 Шелковников, С. Прогнозирование повышения конкурентоспособности сельхозорганизаций / С. Шелковников, Н. Ощепков // АПК: экономика и управление. – 2007. – № 10. – С. 34-35.

265 Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями: учебное пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.- Петерб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

266 Шогенов, А.М. Управление конкурентоспособностью агропромышленного производства / А.М. Шогенов, Б.А. Шогенов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2005. – № 5. – С. 23-25.

267 Щепкин, А.В. Механизмы внутрифирменного управления / А.В. Щепкин. – М.: ИПУ РАН, 2001. – 80 с.

268 Эволюция управления: работы – процессы – люди // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 11. – С. 4-14.

269 Экономика предприятия (фирмы): учебник /Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 245-248.

270 Экономика предприятия (фирмы): учебник /Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 252-254.

271 Электронная библиотека диссертаций РГБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru>

272 Энговатов, В. Комплексное использование ферментов в комбикормах поросят/ В. Энговатов и др.// Свиноводство.– 2009.– № 2.– С. 11-13.

273 Энговатов, В.Ф. Эффективность использования комбикормов, БВД и кормовых смесей, основанных на кормах полевого кормопроизводства в системе кормления свиней: автореф. дис. д. с.-х. наук: 06.02.08. / Энговатов Вячеслав Федорович. – Дубровицы. – 2011. – 32 с.

274 Эпштейн, Д. Ресурсный потенциал и эффективность сельхозпредприятий / Д. Эпштейн, Г. Хокман // АПК: экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 57-91.

275 Ягудкин, С.М Современная классификация упр. ошибок аппарата управления с/х. предприятий / С.М. Ягудкин //Сб. науч. тр. /Москва. с.х. акад.эконом.фак., 2003. – Вып. 10. – С. 423-427.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Данные об объеме производства премиксов по регионам РФ с 2008-2012 гг.

Таблица А.1 – Производство премиксов по регионам РФ, 2008-2012 гг., тонн

Регион	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
Алтайский край	2 645,5	2 891,8	4 499,0	4 548,0	3 676,0
Амурская область	21,5	24,2	38,1	-	-
Белгородская область	11 885,9	13 135,1	20 424,0	20 320,6	25 720,6
Владимирская область	8 118,8	9 009,6	14 081,6	25 624,3	39 178,2
Волгоградская область	2223,4	4908,3	8948,5	14050,5	19257,0
Воронежская область	2 018,2	2 271,5	3 593,0	2 411,5	5 413,1
Калининградская область	2 275,6	2 542,0	4 062,0	6 599,0	3 101,0
Калужская область	2 723,7	3 189,0	4 921,0	5 440,0	5 425,0
Кемеровская область	509,7	571,0	895,0	859,0	775,0
Кировская область	263,9	306,5	534,4	887,6	1 520,4
Краснодарский край	1 060,6	1 191,8	1 901,6	2 979,5	2 547,5
Красноярский край	-	-	-	-	0,7
Курская область	275,8	300,2	467,0	461,0	509,0
Ленинградская область	3 091,8	3 546,8	5 793,0	9 194,1	8 819,0
Липецкая область	48,4	52,5	80,0	81,0	27,0
Марий Эл, Республика	309,7	348,0	576,0	306,0	523,5
Московская область	989,3	1 663,1	1 608,0	7 783,6	2 595,0
Нижегородская область	1 150,1	1 299,9	2 043,1	2 183,3	2 507,8
Новосибирская область	558,2	636,5	1 062,8	1 312,6	2 810,3
Омская область	1667,8	1803,7	2752,0	2795,1	3515,8
Оренбургская область	1 673,2	1 879,0	3 007,0	3 476,0	4 316,0
Пензенская область	-	-	-	18,3	21,8
Пермский край	78,8	90,7	154,0	54,9	73,6
Ростовская область	-	-	-	8 627,0	9 294,0
Саратовская область	2 096,7	2 266,8	3 522,0	5 788,0	3 014,0
Свердловская область	1 949,5	2 148,4	3 377,1	3 799,6	3 502,1
Ставропольский край	-	-	-	141,0	137,0
Татарстан, Республика	137,8	160,0	279,0	827,6	7 361,9
Томская область	16,0	26,9	26,1	9,3	59,3
Тульская область	3 589,0	4 084,8	6 239,0	4 203,5	2 807,0
Челябинская область	615,4	692,4	1 089,4	1 813,4	2 001,6
Ярославская область	658,2	723,8	1 116,0	939,0	880,0
Россия	50 429,0	56 856,0	88 141,1	131 277,8	155 153,2

Приложение Б

Рейтинг производителей премиксов РФ по объёму производства в 2011 году

Таблица Б.1 – Рейтинг производителей премиксов по объёму производства, РФ, 2011 г.

№	Предприятие	Объём производства, тонн	Адрес
1	ЗАО «Де Хёс»	25 624	601243, Владимирская область, г Собинка, г Лакинск, просп Ленина, 42
2	ГК «МегаМикс»	14051	400123, Волгоградская обл, Волгоград г, Хрустальная ул, дом № 107
3	ЗАО «Завод премиксов №1»	13 611	309261, Белгородская область, Шебекинский район, с Ржевка, ул Первомайская, д 39-а
4	ЗАО Селтик Рус	6 599	236003, г Калининград, ул. Портовая, 24
5	ООО «Шебекинские корма»	5 829	309290, Белгородская область, г. Шебекино, шоссе Нежегольское, д. 2
6	ЗАО «Витасоль»	5 440	249013, Калужская область, г Боровск, пос. ВНИИФБиП с/х животных, д 16
7	Пред. Витаргос-Россовит	4 204	301840, Тульская область, г Ефремов, ул Московская застава д 1
8	ЗАО Алейскзернопродукт им. С.Н. Старовойтова	4 147	658130, Алтайский край, г Алейск, ул Первомайская, д 81
9	ОАО «Богдановичский комбикормовый завод»	3 747	623530, Свердловская область, г Богданович, ул Степана Разина, д 64
10	ООО Виломикс	3 476	460027, г Оренбург, ул Беляевская д 32
11	ОАО Лузинский комбикормовый завод	2 436	644504, Омская область, Омский район, с Лузино, ул Транспортная, д 19
12	ОАО «ВНИИКП»	2 411	394026, г Воронеж, пр-кт Труда, д 91
13	ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича»	1 813	454080, г Челябинск, п Мелькомбинат-2, первый участок, д 37
14	ГНУ ТатНИИСХ Рос-сельхозакадемии	1 670	420048, г Казань, Оренбургский тракт д 48
15	ООО Южная Корона - БКЗ	1 528	352750, Краснодарский край, Брюховецкий район, ст-ца Брюховецкая, ул Привокзальная, д 2 А

Продолжение таблицы Б1

16	ЗАО Премикс	1 241	352700, Краснодарский край, г Тимашевск, ул Транспортная, д 5 А
17	ОАО «Рыбинскхлебопродукт»	939	152900, Ярославская область, г Рыбинск, Черемховская гавань, д 1
18	ЗАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский»	881	309506, Белгородская область, г Старый Оскол, ул Первой Конной Армии
19	ОАО «Лужский ККЗ»	546	188255, Ленинградская область, Лужский район, рп Толмачево
20	ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»	461	305025, г Курск, Проезд Магистральный, 22Г
21	ОАО Бийский комбинат хлебопродуктов	401	659311, Алтайский край, г Бийск, ул Трофимова, д 2/1
22	ЗАО «Кузбасская птицефабрика»	367	654241, Кемеровская область, Новокузнецкий район, п/о Степной, п Степной
23	ООО «Маркорм»	306	424027, г Йошкар-Ола, п Сурок, ул Заводская, д 2
24	ОАО Верещагинский комбинат хлебопродуктов (ликвидационная комиссия)	55	617120, Пермский край, г Верещагино, ул Карла Маркса 81
25	ГУП СО Птицефабрика «Рефтинская»	53	624285, Свердловская область, г Асбест, рп Рефтинский
26	ООО «Артлайф»	9	634034, г Томск, ул Нахимова, д 8/2

Приложение В
Профиль ЗАО «Де Хёс»

Регистрационные данные организации

Наименование	"Де Хёс", Закрытое акционерное общество
Сокращенное наименование	ЗАО "Де Хёс"
Адрес	601243, Владимирская область, Собинский район, г Лакинск, просп Ленина,42
Телефон	(492) 424-15-90
Факс	4-19-60
E-mail	info@neokorm.com
Численность сотрудников, чел	от 51 до 100
ИНН	3328430306
КПП	330901001
ОКПО	70960629
ОГРН	1043302001280
ОКОПФ	Закрытые акционерные общества
Уставный капитал, тыс. руб	75 000

Руководство организации

Фамилия Имя Отчество	Должность
Матвеев Александр Анатольевич	Генеральный директор

Основные акционеры организации

Наименование	Уставной капитал учредителя	Размер вклада, руб
"Neofeed Investments Limited"	99,99%	74 992 500
Гражданин России	0,01%	7 500

Объем производства по видам продукции

Продукция	2008	2009
Корма животные сухие (15.71.10.130), т	4 830	4 100
Премиксы (15.71.10.180), усл т	4 830	4 100

Бухгалтерский баланс предприятия по Форме № 1

	Строка	2008	2009	2010	2011
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	108 472	101 794	184 634	221 242
Доходные вложения в материальные ценности	1160				
Финансовые вложения	1170	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	117	197	233	1 422
Прочие внеоборотные активы	1190	6 351	19 701	8 530	-
Итого по разделу I	1100	114 940	121 692	193 396	222 664
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	1 650	4 109	8 819	2 863
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	256	3 072	304	33
Дебиторская задолженность	1230	25 619	121 127	31 761	107 000
Финансовые вложения	1240	-	-	-	-
Денежные средства	1250	67	21 072	1 538	1 638
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-	3 124
Итого по разделу II	1200	27 592	149 379	42 421	114 656
БАЛАНС	1600	142 532	271 071	235 817	337 321
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	75 000	75 000	75 000	75 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320				
Добавочный капитал	1330	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	92	92	92	92
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 220	-37	-1 960	20 283
Итого по разделу III	1300	77 312	75 055	73 132	95 376
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	63 025	44 000	130 233	204 207

Отложенные налоговые обязательства	1420	44	53	3	351
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	63 069	44 053	130 235	204 558
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510		126 966	10 046	21 583
Кредиторская задолженность	1520	1 801	24 996	22 404	10 783
Доходы будущих периодов	1530	350	-	-	363
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-	4 657
Итого по разделу V	1500	2 151	151 962	32 450	37 387
БАЛАНС	1700	142 532	271 071	235 817	337 321

Отчет о прибылях и убытках предприятия по форме № 2

	Строка	2008	2009	2010	2011
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	38 524	241 531	86 318	183 277
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	10 233	210 674	45 790	86 425
Валовая прибыль	2100	28 291	30 857	40 528	96 852
Коммерческие расходы	2210	6	1 566	14	18
Управленческие расходы	2220	15 581	8 542	36 887	45 851
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	12 704	20 749	3 627	50 983
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-	-
Проценты к уплате	2330	9 381	10 683	18 620	15 099
Прочие доходы	2340	19	169 291	35 828	81 040
Прочие расходы	2350	2 302	180 230	22 644	85 844
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	2300	1 040	-873	-1 809	31 080
Текущий налог на прибыль	2410	541	1 548	197	9 621
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	307	-4	359	-
Отложенные налоговые обязательства	2430	23	10	-51	348
Отложенные налоговые активы	2450	4	174	36	1 189
Прочее	2460	-	-	-	56
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	2400	480	-2 257	-1 923	22 244

Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатель	2008	2009	2010	2011
Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения и уплаты процентов (Total debt / EBIT), [раз]	6,05	17,43	8,34	4,90
Рентабельность активов, [проц]	0,73	-0,32	-0,77	9,21
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), [раз]	14,26	0,94	1,03	3,02
Обеспеченность собственными оборотными средствами, [проц]	93,47	-1,73	23,50	67,71
Текущая ликвидность (общее покрытие), [раз]	15,32	0,98	1,31	3,10
Рентабельность основных средств, [проц]	0,96	-0,86	-0,98	9,70
Рентабельность собственного капитала, [проц]	1,34	-1,16	-2,47	22,41
Соотношение заемного и собственного капитала, [раз]	0,84	2,61	2,22	2,52
Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), [проц]	54,49	27,69	31,01	28,38
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, [проц]	44,25	16,25	55,23	60,64
Соотношение собственного капитала и внеоборотных активов, [раз]	0,68	0,62	0,38	0,43
Рентабельность продаж, [проц]	32,98	8,59	4,20	27,82
Фондоотдача (оборачиваемость основных средств), [раз]	0,36	2,37	0,47	0,83
Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода), [проц]	2,70	-0,36	-2,10	16,96
Рентабельность прибыли от обычной деятельности, [проц]	1,30	-1,00	-2,32	11,71
Средний срок оборота готовой продукции, [сут дн]	-	-	-	-
Средний срок оборота дебиторской задолженности, [сут дн]	205,70	155,12	113,82	180,59
Средний срок оборота запасов, [сут дн]	58,85	7,12	70,30	12,09
Средний срок оборота кредиторской задолженности, [сут дн]	54,44	36,70	151,34	55,26
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, [проц]	-	83,55	30,96	58,29
Удельный вес запасов в оборотных активах, [проц]	6,91	4,81	21,51	2,53
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвидность, [раз]	0,04	0,14	0,05	0,04
Оборачиваемость активов, [раз]	0,27	0,89	0,37	0,54
Оборачиваемость собственного капитала, [раз]	0,50	3,22	1,18	1,91
Валовая рентабельность, [проц]	73,44	12,78	46,95	52,84
Рентабельность затрат, [проц]	49,20	9,40	4,39	38,54
Рентабельность коммерческих и управленческих расходов, [проц]	181,50	305,27	109,83	211,15
Покрытие процентных выплат (EBIT interest coverage), [раз]	1,11	0,92	0,90	3,06
Валовая рентабельность затрат, [проц]	276,47	14,65	88,51	112,06

Приложение Г
Профиль ГК «МегаМикс»

Регистрационные данные организации

Наименование	Общество с ограниченной ответственностью "МегаМикс"
Сокращенное наименование	ООО «МегаМикс»
Адрес	400123, Волгоградская обл, Волгоград г, Хрустальная ул, дом № 107
Телефон	(8442) 27-09-66, 27-13-63
Факс	27-09-66
e-mail	info@volgomix.com
Численность сотрудников	262
ИНН	3442093695
КПП	344201001
ОКПО	82006937
ОГРН	1073459007830
ОКОПФ	Общества с ограниченной ответственностью
Уставный капитал, тыс. руб.	2 010,00

Руководство организации

Фамилия Имя Отчество	Должность
Давыдова Светлана Вячеславовна	Генеральный директор

Объем производства по видам продукции

	2008	2009	2010	2011	2012	I полугодие 2012	I полугодие 2013
Премиксов, всего, т.:				14 050,54	19 257,01	8 322,55	18 800,45
Птица	2 223,36	4 908,32	8 948,47	9 939,50	10 762,24	5 155,44	9 887,53
Свиньи				444,26	592,08	360,78	720,31
КРС				1 389,45	3 092,23	1 677,27	2 289,07
Прочее				2 277,33	4 810,46	1 129,06	5 903,54

Бухгалтерский баланс по Форме № 1

Наименование показателя	код	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013
АКТИВ							
I Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	1110	0	0	0	31097	261	270
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0	0	0
Основные средства	1150	3306	4339	47598	52910	109826	120245
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0	0	1853	228
Прочие внеоборотные активы	1190	7292	15752	17394	107	86	20311
ИТОГО внеоборотные активы	1110	10598	20091	64992	84114	112026	141054
II Оборотные активы							
Запасы	1210	11714	23603	34428	77043	106241	223520
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1189	2004	7098	1095	1979	12714
Дебиторская задолженность	1230	11104	35154	100893	244794	310535	452765
Финансовые вложения	1240	0	0	3	2	14362	0
Денежные средства	1250	1624	792	10076	1982	2499	26137
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0	0	353	1560
ИТОГО по разделу II	1200	25631	61553	152498	324916	435969	716696
ПАССИВ							
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	1310	8	8	30	30	40	2040
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0	0	0

Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-333	4114	49720	76738	96588	209801
ИТОГО по разделу III	1300	-325	4122	49750	76768	96628	211841
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	1410	0	0	0	0	0	6893
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0	0	0	235
Резерва под условные обязательства	1430	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	0	0	0	0	0	7128
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	1510	20749	34504	60752	93492	124559	242872
Кредиторская задолженность	1520	15805	42680	106988	216572	326808	395909
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	1540	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	338	0	22198	0	0
ИТОГО по разделу V	1500	36554	77522	167740	332262	451367	638781
БАЛАНС	1700	36229	81644	217490	409030	547995	857750

Отчет о прибылях и убытках предприятия по Форме № 2

Показатель	Код	2008	2009
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	201217	522694
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	011		
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	012		
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	174632	420783
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном	021		

Показатель	Код	2008	2009
1	2	3	4
производстве (в соответствии со специализацией предприятия)			
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	022		
Валовая прибыль	029	26585	101911
Коммерческие расходы	030	6249	3027
Управленческие расходы	040	7973	24283
Прибыль (убыток) от продаж	050	12363	74601
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	162	150
Проценты к уплате	070	3169	5061
Доходы от участия в других организациях	080		
Прочие доходы	090	1026	4689
Прочие расходы	100	3549	7703
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	6833	66676
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	2386	12122
Единый сельскохозяйственный налог	152		
Иные обязательные платежи из прибыли	153		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	4447	54554

Наименование показателя	Код	2010	2011	2012
1	2	3	4	5
Выручка	2110	1040202	1258597	1693501
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	2111			
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	2112			
Себестоимость продаж	2120	835596	992106	1440733
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	2121			
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	2122			
Валовая прибыль (убыток)	2100	204606	266491	252768
Коммерческие расходы	2210	5074	47741	92006
Управленческие расходы	2220	63870	120908	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	135662	97842	160762
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320	15	1115	102
Проценты к уплате	2330	634	9433	21083

Прочие доходы	2340	18070	89394	514494
Прочие расходы	2350	52587	32180	450742
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	100526	146738	203533
Текущий налог на прибыль	2410	18922	6262	32843
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			235
Изменение отложенных налоговых активов	2450		1853	228
Прочее	2460		1183	2299
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	81604	141146	168384

Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатель	2008	2009	2010	2011	2012
Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения и уплаты процентов (Total debt / EBIT), [раз]	3.4	12.76	9.66	11.66	12.02
Рентабельность активов по нераспределенной прибыли, [проц]	5.447	25.083	19.951	25.757	19.631
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), [раз]	0.464	0.662	0.743	0.038	0.043
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0.2594	-0.0999	-0.0226	-0.0353	0.0988
Текущая ликвидность (общее покрытие), [раз]	0.793	0.908	0.975	0.966	1.122
Рентабельность основных средств, [проц]	4637.4	1098.14	1965.98	1145.99	1408.38
Рентабельность собственного капитала, [проц]	107.885	109.656	106.299	146.072	79.486
Соотношение заемного и собственного капитала, [раз]	18.8069	3.3717	4.3281	4.6712	3.049
Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), [проц]	0.0505	0.2287	0.1877	0.1763	0.247
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, [проц]	x	x	x	x	0.011
Уровень обеспеченности оборотным капиталом, [мес]	3.7	3.5	3.7	1.2	1.9
Рентабельность продаж, [проц]	3.396	12.756	9.664	11.659	12.018
Фондоотдача (оборотность основных средств), [раз]	52.64	20.128	20.699	15.468	14.722
Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода), [проц]	3.62	14.88	11.11	12.64	13.28
Рентабельность при-	11.59	44.58	32.09	30.67	28.96

были от обычной деятельности, [проц]					
Средний срок оборота готовой продукции, [сут дн]	-	-	-	-	-
Средний срок оборота дебиторской задолженности, [мес]	1.5	1.7	2.1	2.7	2.9
Средний срок оборота запасов, [дни]	34	23	20	26	36
Средний срок оборота кредиторской задолженности, [обороты]	6.881	6.985	6.43	4.632	4.686
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, [проц]	44,51	36,22	28,14	27,60	38,02
Удельный вес запасов в оборотных активах, [проц]	0.442	0.314	0.251	0.245	0.299
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвидность, [раз]	0.01	0.06	0.006	0.037	0.041
Оборачиваемость активов, [дни]	77	73	82	108	122
Оборачиваемость собственного капитала, [дни]	105	103	108	136	149
Рентабельность затрат, [проц]	2.35	12.17	9.02	12.16	10.99
Покрытие процентных выплат (ЕВИТ interest coverage), [раз]	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Валовая рентабельность затрат, [проц]	3.62	14.88	11.11	12.64	13.28

Приложение Д
Профиль ЗАО «Завод Премиксов №1»

Регистрационные данные организации

Наименование	"Завод Премиксов №1", Закрытое акционерное общество
Сокращенное наименование	ЗАО "Завод Премиксов №1"
Адрес	309261, Белгородская область, Шебекинский район, с Ржевка, ул Первомайская, д 39-а
Телефон	(472) 483-17-33
Численность сотрудников, чел	от 21 до 50
ИНН	3120013078
КПП	312001001
ОКПО	71461874
ОГРН	1043104002391
ОКОПФ	Закрытые акционерные общества
Уставный капитал, тыс. руб	10

Руководство организации

Фамилия Имя Отчество	Должность
Балановский Алексей Георгиевич	Директор

Дочерние предприятия

Наименование	Доля владение	Размер вклада, руб
"Ровеньский Бройлер", ОАО	0,99 %	3 000 000

Основные акционеры организации

Наименование	Уставной капитал учредителя	Размер вклада, руб
Граждане России	100 %	10 000
"Агроакадемия", ООО	0 %	-

Бухгалтерский баланс предприятия по Форме № 1, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-

Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	19 071	25 379	27 674	94 870
Доходные вложения в материальные ценности	1160				
Финансовые вложения	1170	-	3 315	3 000	3 000
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-	14 630
Прочие внеоборотные активы	1190	524	5 825	55 243	152 447
Итого по разделу I	1100	19 595	34 519	85 917	264 947
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	88 406	167 756	136 474	162 896
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	195			18 961
Дебиторская задолженность	1230	62 389	81 480	170 156	275 688
Финансовые вложения	1240	7 679	-	-	-
Денежные средства	1250	10 755	1 848	6 128	6 585
Прочие оборотные активы	1260	-	2	-	-
Итого по разделу II	1200	169 424	251 086	312 758	464 130
БАЛАНС	1600	189 019	285 605	398 675	729 077
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320				
Добавочный капитал	1330	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	1	1	1	1
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	46 496	74 377	191 044	258 573
Итого по разделу III	1300	46 507	74 388	191 055	258 584
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	2 606	21 915	16 276	163 516
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-	30 489
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	2 606	21 915	16 276	194 005
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	15 475	10 000		

Кредиторская задолженность	1520	124 431	179 302	191 344	276 488
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	139 906	189 302	191 344	276 488
БАЛАНС	1700	189 019	285 605	398 675	729 077

Отчет о прибылях и убытках предприятия по форме № 2, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	557 404	943 874	1 127 593	1 243 876
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	474 793	865 057	1 007 931	1 206 459
Валовая прибыль	2100	82 611	78 817	119 662	37 417
Коммерческие расходы	2210	41 258	41 564	55 202	29 785
Управленческие расходы	2220	-	-	-	-
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	41 353	37 253	64 460	7 632
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	56	1 281	228
Проценты к уплате	2330	-	3 514	4 544	1 709
Прочие доходы	2340	5 218	20 896	118 811	95 823
Прочие расходы	2350	7 244	18 907	16 367	18 365
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	2300	39 327	35 784	163 641	83 609
Текущий налог на прибыль	2410	8 872	7 903	19 093	-
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-	398
Отложенные налоговые обязательства	2430	-	-	-	21 225
Отложенные налоговые активы	2450	-	-	-	14 630
Прочее	2460	-	-	-	-
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	2400	30 455	27 881	144 548	77 014

Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатель	2008	2009	2010	2011
Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения и уплаты процентов (Total debt / EBIT), [раз]	0,46	0,81	0,10	2,27
Рентабельность активов, [проц]	20,81	12,53	41,05	11,47
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), [раз]	0,58	0,44	0,92	1,02

Обеспеченность собственными оборотными средствами, [проц]	17,42	24,61	38,82	40,43
Текущая ликвидность (общее покрытие), [раз]	1,21	1,33	1,63	1,68
Рентабельность основных средств, [проц]	206,21	141,00	591,32	88,13
Рентабельность собственного капитала, [проц]	84,56	48,10	85,65	32,33
Соотношение заемного и собственного капитала, [раз]	3,06	2,84	1,09	1,82
Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), [проц]	24,60	26,05	47,92	35,47
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, [проц]	1,38	7,67	4,08	26,61
Соотношение собственного капитала и внеоборотных активов, [раз]	2,37	2,15	2,22	0,98
Фондоотдача(оборачиваемость основных средств), [раз]	29,23	37,19	40,75	13,11
Средний срок оборота готовой продукции, [сут дн]	6,83	7,57	-	-
Средний срок оборота дебиторской задолженности, [сут дн]	34,62	26,70	46,68	68,56
Средний срок оборота запасов, [сут дн]	67,96	70,78	49,42	49,28
Средний срок оборота кредиторской задолженности, [сут дн]	81,07	64,11	58,72	70,89
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, [проц]	11,06	5,28	-	-
Удельный вес запасов в оборотных активах, [проц]	52,30	66,81	43,64	39,18
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвидность, [раз]	0,13	0,01	0,03	0,02
Оборачиваемость активов, [раз]	2,95	3,30	2,83	1,71
Оборачиваемость собственного капитала, [раз]	11,99	12,69	5,90	4,81
Рентабельность продаж, [проц]	7,42	3,95	5,72	0,61
Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода), [проц]	7,06	3,79	14,51	6,72
Рентабельность прибыли от обычной деятельности, [проц]	5,46	2,95	12,82	6,72
Валовая рентабельность, [проц]	14,82	8,35	10,61	3,01
Валовая рентабельность затрат, [проц]	17,40	9,11	11,87	3,10
Рентабельность затрат, [проц]	8,01	4,11	6,06	0,62
Рентабельность коммерческих и управленческих расходов, [проц]	200,23	189,63	216,77	125,62
Покрытие процентных выплат (EBIT interest coverage), [раз]	-	11,18	37,01	49,92

Приложение Е

Профиль ЗАО «Селтик Рус»

Регистрационные данные организации

Наименование	"Селтик Рус", Закрытое акционерное общество
Сокращенное наименование	ЗАО "Селтик Рус"
Адрес	236003, г Калининград, ул Портовая, 24
Телефон	(401) 269-21-85
Численность сотрудников, чел.	от 51 до 100
ИНН	3908031150
КПП	390801001
ОКПО	76119063
ОГРН	1053900053052
ОКОПФ	Закрытые акционерные общества
Уставный капитал, тыс. руб	47 100

Руководство организации

Фамилия Имя Отчество	Должность
Ситько Валентин Александрович	Генеральный директор

Дочерние предприятия

Наименование	Доля владение	Размер вклада, руб
"Рыбфлотпром", ФИЛИАЛ ЗАО	-	0

Основные акционеры организации

Наименование	Уставной капитал учредителя	Размер вклада, руб
"Рыбфлотпром", ООО	99,87%	47 039 000
13648234-ООО "Содружество-Карго"	0,13%	61 000

Объем производства по видам продукции

Продукция	2008	2009
Добавки белково-витаминные (15.71.10.210), т	8 490	3 700
Корма животные сухие (15.71.10.130), т	1 110	4 900
Премиксы (15.71.10.180), усл т	1 110	4 900

Бухгалтерский баланс предприятия по Форме № 1, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	90	77	107	86
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	26 903	23 917	16 867	9 788
Доходные вложения в материальные ценности	1160				
Финансовые вложения	1170	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	10 153	5 486	11 408	11 023
Прочие внеоборотные активы	1190	2 040	461	1 477	-
Итого по разделу I	1100	39 186	29 940	29 859	20 897
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	126 080	86 155	76 126	63 551
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	976	704	1 644	3 765
Дебиторская задолженность	1230	46 069	89 494	66 412	79 377
Финансовые вложения	1240	-	25 000	-	-
Денежные средства	1250	1 607	53	36	3 429
Прочие оборотные активы	1260	5 064	419	892	15 243
Итого по разделу II	1200	179 795	201 824	145 110	165 366
БАЛАНС	1600	218 981	231 765	174 970	186 263
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	47 100	47 100	47 100	47 100
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320				
Добавочный капитал	1330	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	2 355	2 355	2 355	2 355
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	25 744	31 385	3 486	-532
Итого по разделу III	1300	75 199	80 840	52 941	48 923
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					

Заемные средства	1410				
Отложенные налоговые обязательства	1420	32 7	14 1	214	92
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	327	141	214	92
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	104 000	115 457	55 841	50 000
Кредиторская задолженность	1520	39 454	35 327	65 974	85 706
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-	1 541
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	143 454	150 783	121 815	137 248
БАЛАНС	1700	218 981	231 765	174 970	186 263

Отчет о прибылях и убытках предприятия по форме № 2, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	376 071	485 311	407 264	515 004
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	319 791	392 969	349 751	416 208
Валовая прибыль	2100	56 280	92 342	57 513	98 796
Коммерческие расходы	2210	54 496	46 496	51 993	52 645
Управленческие расходы	2220	33 179	27 642	32 051	33 750
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	-31 395	18 204	-26 531	12 401
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	88	88	96	-
Проценты к уплате	2330	12 456	11 240	4 848	3 922
Прочие доходы	2340	2 535	11 743	4 750	8 036
Прочие расходы	2350	7 081	8 674	6 963	20 269
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	2300	-48 309	10 121	-33 496	-3 754
Текущий налог на прибыль	2410	-	-	-	-
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 563	580	839	-
Отложенные налоговые обязательства	2430	2	-132	73	-122
Отложенные налоговые активы	2450	10 029	-2 975	5 933	-386
Прочее	2460	-	-	-	-
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	2400	-38 278	7 278	-27 900	-4 018

Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатель	2008	2009	2010	2011
Покрытие процентных выплат (ЕВИТ interest coverage), [раз]	-2,88	1,90	-5,91	0,04
Рентабельность активов, [проц]	-22,06	4,37	-19,14	-2,02
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), [раз]	0,49	0,77	0,59	0,72
Обеспеченность собственными оборотными средствами, [проц]	20,21	25,29	16,05	17,94
Текущая ликвидность (общее покрытие), [раз]	1,25	1,34	1,19	1,22
Рентабельность основных средств, [проц]	-179,57	42,32	-198,59	-38,35
Рентабельность собственного капитала, [проц]	-64,24	12,52	-63,27	-7,67
Соотношение заемного и собственного капитала, [раз]	1,91	1,87	2,30	2,81
Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), [проц]	34,34	34,88	30,26	26,27
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, [проц]	0,15	0,06	0,12	0,05
Соотношение собственного капитала и внеоборотных активов, [раз]	1,92	2,70	1,77	2,34
Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения и уплаты процентов (Total debt / EBIT), [раз]	-2,91	5,41	-1,96	298,17
Рентабельность продаж, [проц]	-8,35	3,75	-6,51	2,41
Фондоотдача(оборачиваемость основных средств), [раз]	13,98	20,29	24,15	52,62
Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода), [проц]	-12,85	2,09	-8,22	-0,73
Рентабельность прибыли от обычной деятельности, [проц]	-12,85	2,09	-8,22	-0,73
Средний срок оборота готовой продукции, [сут дн]	17,75	9,83	8,49	-
Средний срок оборота дебиторской задолженности, [сут дн]	52,33	57,61	54,24	47,68
Средний срок оборота запасов, [сут дн]	123,87	79,20	74,23	55,73
Средний срок оборота кредиторской задолженности, [сут дн]	38,16	27,81	58,35	64,84
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, [проц]	72,50	76,57	45,84	36,43
Удельный вес запасов в оборотных активах, [проц]	60,90	42,60	50,15	40,71
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвидность, [раз]	0,01	0,17	0,00	0,03
Оборачиваемость активов, [раз]	1,72	2,09	2,33	2,76

Оборачиваемость собственного капитала, [раз]	5,00	6,00	7,69	10,53
Валовая рентабельность, [проц]	14,97	19,03	14,12	19,18
Валовая рентабельность затрат, [проц]	17,60	23,50	16,44	23,74
Рентабельность затрат, [проц]	-7,70	3,90	-6,12	2,47
Рентабельность коммерческих и управленческих расходов, [проц]	64,19	124,55	68,43	114,35

Приложение Ж
Профиль ООО «Шебекинские корма»

Регистрационные данные организации

Наименование	"Шебекинские корма", Общество с ограниченной ответственностью
Сокращенное наименование	ООО "Шебекинские корма"
Адрес	309290, Белгородская область, г Шебекино, шоссе Нежегольское, д 2
Телефон	(472) 484-36-73
Численность сотрудников, чел.	от 101 до 250
ИНН	3120013021
КПП	312001001
ОКПО	73233153
ОГРН	1043104001962
ОКОПФ	Общества с ограниченной ответственностью
Уставный капитал, тыс. руб	28 497

Руководство организации

Фамилия Имя Отчество	Должность
Ефимов Павел Иванович	Директор

Дочерние предприятия

Наименование	Доля владение	Размер вклада, руб
"Суджанские Корма", ООО	50%	5 000

Основные учредители организации

Наименование	Уставной капитал учредителя	Размер вклада, руб
"Промышленно-производственные системы", ООО	100%	28 497 188

Объем производства по видам продукции

Продукция	2008	2009
Комбикорма (15.71.10.190), т	39 600	46 000
Комбикорма для рыб, т	540	-
Комбикорма для крупного рогатого скота (15.71.10.193), т	4 330	360
Комбикорма для птиц (15.71.10.191), т	9 750	21 800

Комбикорма для свиней (15.71.10.192), т	24 800	22 900
Корма животные сухие (15.71.10.130), т	1 180	3 400
Кормовые концентраты, т	2 640	6 100
Премиксы (15.71.10.180), усл т	1 180	3 400
Тепловая энергия (40.30.10.110), тыс. гигакал	3	6
Тепловая энергия, отпущенная котельными (40.30.10.113), тыс. гигакал	3	6

Бухгалтерский баланс предприятия по Форме № 1, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	5	5	4	3
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	78 681	78 726	68 854	59 929
Доходные вложения в материальные ценности	1160				
Финансовые вложения	1170	-	5	5	-
Отложенные налоговые активы	1180	31	6	11	63
Прочие внеоборотные активы	1190	815	230	1 737	798
Итого по разделу I	1100	79 532	78 972	70 611	60 793
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	3 801	4 835	5 270	5 395
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220				
Дебиторская задолженность	1230	4 384	5 739	7 002	34 581
Финансовые вложения	1240	-	-	-	8 000
Денежные средства	1250	186	1 099	246	47
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-	-
Итого по разделу II	1200	8 371	11 673	12 518	48 023
БАЛАНС	1600	87 903	90 645	83 129	108 816
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал,	1310	28 497	28 497	28 497	28 497

уставный фонд, вклады товарищей)					
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320				
Добавочный капитал	1330	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 797	9 663	12 519	14 011
Итого по разделу III	1300	32 294	38 160	41 016	42 508
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	36 787	31 404	32 015	40 707
Отложенные налоговые обязательства	1420	554	381	301	220
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	37 341	31 785	32 316	40 927
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	9 974	12 644	1 957	17 035
Кредиторская задолженность	1520	8 294	8 056	7 840	8 346
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	18 268	20 700	9 797	25 381
БАЛАНС	1700	87 903	90 645	83 129	108 816

Отчет о прибылях и убытках предприятия по форме № 2, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	74 637	92 095	96 258	99 433
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	50 518	65 394	73 673	79 829
Валовая прибыль	2100	24 119	26 701	22 585	19 604
Коммерческие расходы	2210	-	-	-	-
Управленческие расходы	2220	8 942	12 352	12 965	13 352
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	15 177	14 349	9 620	6 252

Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-	200
Проценты к уплате	2330	2 435	5 508	3 783	3 151
Прочие доходы	2340	2 310	3 877	2 112	18 620
Прочие расходы	2350	4 201	5 163	3 931	19 687
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	2300	10 851	7 555	4 018	2 234
Текущий налог на прибыль	2410	2 816	1 837	1 247	875
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	656	265	359	295
Отложенные налоговые обязательства	2430	475	20	-	-81
Отложенные налоговые активы	2450	31	81	85	52
Прочее	2460	-	-	-	-
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	2400	7 591	5 779	2 856	1 492

Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатель	2008	2009	2010	2011
Отношение заемных средств к прибыли до налогообложения и уплаты процентов (Total debt / EBIT), [раз]	3,56	3,40	4,39	10,76
Рентабельность активов, [проц]	12,34	8,33	4,83	2,05
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), [раз]	0,25	0,33	0,74	1,68
Обеспеченность собственными оборотными средствами, [проц]	-118,23	-77,33	21,74	47,15
Текущая ликвидность (общее покрытие), [раз]	0,46	0,56	1,28	1,89
Рентабельность основных средств, [проц]	13,79	9,60	5,84	2,27
Рентабельность собственного капитала, [проц]	33,60	19,80	9,80	3,20
Соотношение заемного и собственного капитала, [раз]	1,72	1,38	1,03	1,56
Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), [проц]	36,74	42,10	49,34	39,06
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, [проц]	42,48	35,07	38,87	37,61
Соотношение собственного капитала и внеоборотных активов, [раз]	0,41	0,48	0,58	0,70
Рентабельность продаж, [проц]	20,33	15,58	9,99	6,29
Фондоотдача (оборачиваемость основных средств), [раз]	0,95	1,17	1,40	1,66
Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода), [проц]	14,54	8,20	4,17	2,25

Рентабельность прибыли от обычной деятельности, [проц]	10,77	6,21	2,88	1,37
Средний срок оборота готовой продукции, [сут дн]	-	-	-	-
Средний срок оборота дебиторской задолженности, [сут дн]	18,17	19,28	22,50	107,58
Средний срок оборота запасов, [сут дн]	27,46	26,99	26,11	24,67
Средний срок оборота кредиторской задолженности, [сут дн]	50,78	38,11	32,92	32,34
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, [проц]	54,60	61,08	19,98	67,12
Удельный вес запасов в оборотных активах, [проц]	45,41	41,42	42,10	11,23
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвидность, [раз]	0,01	0,05	0,03	0,32
Оборачиваемость активов, [раз]	0,85	1,02	1,16	0,91
Оборачиваемость собственного капитала, [раз]	2,31	2,41	2,35	2,34
Валовая рентабельность, [проц]	32,32	28,99	23,46	19,72
Валовая рентабельность затрат, [проц]	47,74	40,83	30,66	24,56
Рентабельность затрат, [проц]	25,52	18,46	11,10	6,71
Рентабельность коммерческих и управленческих расходов, [проц]	269,73	216,17	174,20	146,82
Покрытие процентных выплат (ЕБИТ interest coverage), [раз]	5,46	2,37	2,06	1,71

Приложение И
Профиль ЗАО «Витасоль»

Регистрационные данные организации

Наименование	"Витасоль", Закрытое акционерное общество
Сокращенное наименование	ЗАО "Витасоль"
Адрес	249013, Калужская область, г Боровск, пос. ВНИИФБиП с//х животных, д 16
Телефон	(48438) 4-39-71, (484) 384-36-10
Факс	(48438) 4-36-10, (48438) 4-29-46
Численность сотрудников, чел	от 101 до 250
ИНН	4003009224
КПП	400301001
ОКПО	44380245
ОГРН	1024000534360
ОКОПФ	Закрытые акционерные общества
Уставный капитал, тыс руб	8

Руководство организации

Фамилия Имя Отчество	Должность
Кузнецов Сергей Григорьевич	Генеральный директор

Дочерние предприятия

Наименование	Доля владение	Размер вклада, руб
"Боровское объединение работодателей", территориальное объединение работодателей	-	0

Основные акционеры организации

Наименование	Уставной капитал учредителя	Размер вклада, руб
Граждане России	100%	8 000

Объем производства по видам продукции

Продукция	2008	2009
Добавки белково-витаминные (15.71.10.210), т	3 980	-
Корма животные сухие (15.71.10.130), т	-	5 000

Бухгалтерский баланс предприятия по Форме № 1, (тыс руб)

	Строка	2008	2009	2010	2011
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	37 195	50 942	54 703	114 842
Доходные вложения в материальные ценности	1160				
Финансовые вложения	1170	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	661	1 351	757	644
Прочие внеоборотные активы	1190	15 744	19 358	54 322	-
Итого по разделу I	1100	53 600	71 651	109 782	115 486
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	47 590	53 449	52 078	44 294
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	682	232	215	212
Дебиторская задолженность	1230	32 708	42 797	33 468	31 398
Финансовые вложения	1240	-	-	347	-
Денежные средства	1250	3 331	1 711	1 863	4 299
Прочие оборотные активы	1260	-	3 703	-	1 496
Итого по разделу II	1200	84 311	101 892	87 971	81 699
БАЛАНС	1600	137 911	173 543	197 753	197 185
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8	8	8	8
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320				
Добавочный капитал	1330	-	1 886	7 077	7 077
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-

Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	7 077
Резервный капитал	1360	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	78 637	124 434	124 452	135 532
Итого по разделу III	1300	78 645	126 328	131 537	142 617
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410				
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-	-
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510				
Кредиторская задолженность	1520	59 266	47 196	66 2 16	54 568
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	19	-	-
Итого по разделу V	1500	59 266	47 215	66 216	54 568
БАЛАНС	1700	137 911	173 543	197 753	197185

Отчет о прибылях и убытках предприятия по форме № 2, (тыс. руб.)

	Строка	2008	2009	2010	2011
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	223 854	286 842	295 020	268 568
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	144 246	184 772	205 769	199 440
Валовая прибыль	2100	79 608	102 070	89 251	69 128
Коммерческие расходы	2210	19 286	22 514	27 083	27 087
Управленческие расходы	2220	17 816	18 176	20 822	23 939
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	2200	42 506	61 380	41 346	18 102
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-	5
Проценты к уплате	2330	-	-	-	-
Прочие доходы	2340	928	718	4 237	8 471
Прочие расходы	2350	4 220	4 272	8 275	9 014

ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛО- ГООБЛОЖЕНИЯ	2300	39 214	57 826	37 308	17 564
Текущий налог на прибыль	2410	9 881	12 021	7 296	4 590
в т. ч. постоянные налоговые обяза- тельства (активы)	2421	455	464	1 069	1 191
Отложенные налоговые обязатель- ства	2430	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	2450	15	-8	105	-
Прочее	2460	-	-	-	114
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	2400	29 348	45 797	30 117	12 860

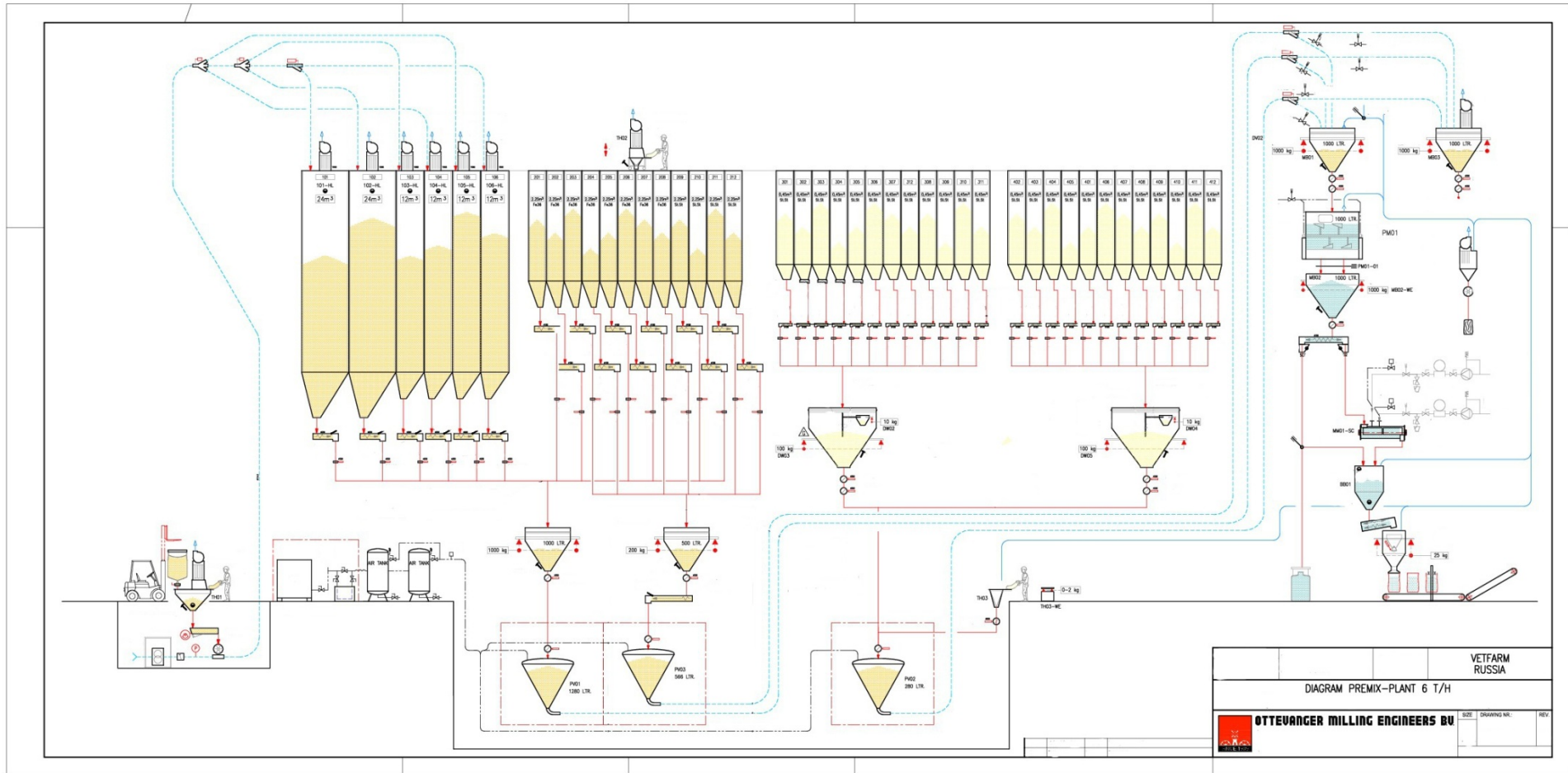
Основные финансовые показатели деятельности предприятия

Показатель	2008	2009	2010	2011
Отношение заемных средств к прибыли до налого- обложения и уплаты процентов (Total debt / EBIT), [раз]	-	-	-	-
Рентабельность активов, [проц]	28,43	33,32	18,87	8,91
Рентабельность основных средств, [проц]	105,43	113,51	68,20	11,30
Рентабельность собственного капитала, [проц]	49,86	45,77	28,36	9,10
Рентабельность продаж, [проц]	18,99	21,40	14,01	6,74
Фондоотдача(оборачиваемость основных средств), [раз]	6,02	5,63	5,39	2,34
Рентабельность прибыли до налогообложения (прибыли отчетного периода), [проц]	17,52	20,16	12,65	6,54
Рентабельность прибыли от обычной деятельности, [проц]	13,10	15,97	10,17	4,83
Средний срок оборота готовой продукции, [сут дн]	4,99	5,37	7,13	-
Средний срок оборота дебиторской задолженности, [сут дн]	45,20	46,15	35,09	36,16
Средний срок оборота запасов, [сут дн]	120,42	105,58	92,38	81,06
Средний срок оборота кредиторской задолженно- сти, [сут дн]	127,09	79,04	99,54	84,63
Быстрая ликвидность (промежуточное покрытие), [раз]	0,61	1,02	0,54	0,68
Обеспеченность собственными оборотными сред- ствами, [проц]	29,71	53,66	24,73	33,21
Доля кредитов и займов в краткосрочных пассивах, [проц]	-	-	-	-
Удельный вес запасов в оборотных активах, [проц]	57,25	52,68	59,44	54,48
Текущая ликвидность (общее покрытие), [раз]	1,42	2,16	1,33	1,50
Абсолютная (немедленная, мгновенная) ликвид- ность, [раз]	0,06	0,04	0,03	0,08
Оборачиваемость активов, [раз]	1,62	1,65	1,49	1,36
Соотношение заемного и собственного капитала, [раз]	0,75	0,37	0,50	0,38

Удельный вес собственного капитала в совокупном капитале (коэффициент автономии), [проц]	57,03	72,79	66,52	72,33
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, [проц]	-	-	-	-
Соотношение собственного капитала и внеоборотных активов, [раз]	1,47	1,76	1,20	1,23
Оборачиваемость собственного капитала, [раз]	2,85	2,27	2,24	1,88
Валовая рентабельность, [проц]	35,56	35,58	30,25	25,74
Валовая рентабельность затрат, [проц]	55,19	55,24	43,37	34,66
Рентабельность затрат, [проц]	23,44	27,22	16,30	7,23
Рентабельность коммерческих и управленческих расходов, [проц]	214,57	250,85	186,31	135,48

Приложение К

Общая схема новой производственной линии ГК «МегаМикс»



Приложение Л
Аттестат аккредитации лаборатории ГК «МегаМикс»

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ  № 005536	
АТТЕСТАТ АККРЕДИТАЦИИ ИСПЫТАТЕЛЬНОЙ ЛАБОРАТОРИИ (ЦЕНТРА) № РОСС RU.0001.22ПЯ29 <small>номер аттестата аккредитации</small>	
НАСТОЯЩИЙ АТТЕСТАТ ВЫДАН <u>ОБЩЕСТВУ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ВЕТФАРМ»</u> <small>наименование и ОГРН (ОГРНИП) заявителя</small> <u>ОГРН 1023402636718</u>	
<u>Российская Федерация, 400123, г. Волгоград, ул. Хрустальная, д. 107</u> <small>адрес заявителя</small>	
И УДОСТОВЕРЯЕТ, ЧТО <u>ИСПЫТАТЕЛЬНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ</u> <small>наименование испытательной лаборатории (центра)</small> <u>Российская Федерация, 400123, г. Волгоград, ул. Хрустальная, д. 107</u> <small>адрес испытательной лаборатории (центра)</small>	
СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ <u>ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025–2006 (ИСО/МЭК 17025:2005)</u>	
АККРЕДИТОВАН(А) НА <u>ТЕХНИЧЕСКУЮ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</u> <small>техническую компетентность / техническую компетентность и независимость</small>	
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТ ПО ИСПЫТАНИЯМ В СООТВЕТСТВИИ С ОБЛАСТЬЮ АККРЕДИТАЦИИ. ОБЛАСТЬ АККРЕДИТАЦИИ ОПРЕДЕЛЕНА В ПРИЛОЖЕНИИ К НАСТОЯЩЕМУ АТТЕСТАТУ И ЯВЛЯЕТСЯ ЕГО НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ.	
СРОК ДЕЙСТВИЯ АТТЕСТАТА АККРЕДИТАЦИИ с <u>05 апреля 2011 г.</u> до <u>05 апреля 2016 г.</u>	
 Руководитель (заместитель Руководителя) органа по аккредитации	 <small>подпись</small> Е.Р. Петросян <small>инициалы, фамилия</small>

Приложение М
Сертификат соответствия системы менеджмента качества
ГК «МегаМикс» требованиям ISO 9001:2008



Перевод Сертификата HU1015325
Система Менеджмента

Группа компаний "МегаМикс"
Россия, 400123, город Волгоград, улица Хрустальная, 107
Была оценена и сертифицирована, как отвечающая требованиям
ISO 9001:2008
Для следующей области применения

**Производство витаминно-минеральных премиксов, витаминных,
минеральных смесей и белково-витаминно-минеральных концентратов.**

Более подробная информация относительно области применения настоящего сертификата, а также привязанности требований ISO 9001:2008 может быть получена у держателя сертификата

Настоящий сертификат действителен с 24 февраля 2011 г. по 29 августа 2013 г.
при подтверждении надзорными аудиторами
Подлежит ресертификационному аудиту до 23 июля 2013 г.
Выпуск 2. Сертифицировано с 30 августа 2010г.

Уполномоченная лица



SGS United Kingdom Ltd. Systems & Services Certification
Rosemoor Business Park, Elmstone Park, Cheltenham, GL53 3EN, UK
t +44 (0)151 250-8555 f +44 (0)151 250-6680 www.sgs.com



005

Страница 1 из 1




Настоящий документ выдан Клиенту в соответствии с условиями Условий Пользы от Сертификации (www.sgs.com/terms_and_conditions.html). Обращаем внимание на условия об ответственности и освобождении от ответственности и предупреждаем Клиента, что документ является инструментом, который не может использоваться для предоставления гарантий. Будем благодарны за любые замечания и комментарии. Подпись, фотокопия, сканирование, копирование или использование данного документа без согласия SGS являются нарушением и могут повлечь за собой судебные иски.

Приложение Н

Политика в области качества ГК «МегаМикс» на 2010-2013 годы

Деятельность группы компаний «МегаМикс» направлена на выпуск премиксов, витаминно-минеральных блендов и белково-витаминно-минеральных концентратов для всех видов сельскохозяйственных и домашних животных, птиц и рыб.

Использование продукции группы компаний «МегаМикс» гарантирует неизменно высокое качество и безопасность продукции наших клиентов и повышение экономической эффективности их деятельности.

Для этого высшее руководство и коллектив «МегаМикс» стремятся:

- поддерживать долгосрочные партнерские отношения с нашими сегодняшними и будущими потребителями и поставщиками;
- внедрять и использовать современные технологии управления для обеспечения качества нашей продукции и услуг на уровне требований и ожиданий наших потребителей;
- оказывать информационную поддержку нашим потребителям при использовании продукции группы компаний «МегаМикс»;
- добиваться полной удовлетворенности наших потребителей продукцией и услугами «МегаМикс»;
- использовать технологии производства, не наносящие вреда окружающей среде и здоровью людей;
- сотрудничать с ведущими учеными и специалистами России и зарубежья при разработке современных методик кормления животных и птицы;
- использовать сырье надежных поставщиков, имеющих положительную репутацию на российском и зарубежном рынках;
- постоянно развивать навыки и умения управленческого и производственного персонала;
- вознаграждать руководителей, специалистов и рабочих группы компаний «МегаМикс» за результативный и качественный труд;
- предоставлять достойные условия труда и социальные гарантии персоналу группы компаний «МегаМикс».

Высшее руководство берет на себя обязательство выполнять требования законодательства РФ, ИСО 9001, ИСО/МЭК 17025, FAMI-QS и наших потребителей, а также обеспечивать все условия для непрерывного развития и улучшения деятельности компании «Ветфарм» на российском и зарубежном рынках, а также постоянному повышению результативности системы менеджмента качества.

Приложение П

Цели ГК «МегаМикс» на 2010-2012 гг.

Утверждаю:

Генеральный директор

ООО «Ветфарм»

_____ С.В. Давыдова

«20» января 2010г.

Утверждаю:

Директор

ООО «МегаМикс»

_____ В.А.Трещев

«20» января 2010г.**Цели Группы компаний «МегаМикс» на 2010-2012г.г.**

- 1. Увеличить общий объем производства и реализации продукции на 150%.**
- 2. Довести объемы поставок продукции зарубежным клиентам до 10% от общего объема производства.**
- 3. Войти в число лидеров на российском рынке кормовых добавок по объемам производства.**
- 4. Освоить производство премиксов для производителей petfood.**
- 5. Освоить производство престартерных комбикормов.**

Приложение Р

Цели в области качества ГК «МегаМикс» на 2010-2012 гг.

Утверждаю:

Генеральный директор

ООО «Ветфарм»

_____ С.В. Давыдова

« 20 » января 2010г.

Утверждаю:

Директор

ООО «МегаМикс»

_____ В.А.Трещев

« 20 » января 2010г.

Цели в области качества Группы компаний «МегаМикс» на 2010-2012г.г.

1. До конца 2011 года сократить сроки исполнения заявок на поставку премиксов и БВМК до 3-х дней.
2. Разработать и внедрить методику «Система отгрузки готовой продукции и выгрузка сырья».
3. Провести реконструкцию Цеха производства БВМК и премиксов ООО «Ветфарм».
4. Построить новые бытовые, складские и офисные помещения.
5. Ежегодно повышать квалификацию 10 сотрудников.
6. Обучить 30 человек по программе менеджмента качества.
7. Увеличить фонд заработной платы на 40%.
8. До конца 2011 года установить дизельную станцию резервного электроснабжения.
9. Создать и внедрить в 3 квартале 2010 года СМК, соответствующую требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025-2006.
10. Сформировать штат специалистов-консультантов в области кормления, содержания и ветеринарии сельскохозяйственных животных, птиц и рыб.

Приложение С

Форма плана реализации целей ГК «МегаМикс»

План реализации целей

Подразделение	Мероприятие	Предполагаемый результат	Ответственный, участники	Сроки	Отметка о выполнении	Примечание

Приложение Т
Матрица ответственности ГК «МегаМикс»

Раздел или пункт ISO 9001:2008	4. Система менеджмента качества	5. Ответственность руководства	6.2 Человеческие ресурсы	6.3 Инфраструктура	6.4 Производственная среда	7.1 План-е процесс в жизн. цикла продукции	7.2 Процессы, связанные с потребителями	7.4 Закупки	7.5 Производство и обслуживание	7.5.3 Идентификация и прослеживаемость	7.6 Упр-е оборуд. для мониторинга и измер-ий	8.2.1 Удовлетворенность потребителей	8.2.2 Внутренние аудиты	8.2.3 Мониторинг и измерение процессов	8.2.4 Мониторинг и измерение продукции	8.3 Упр-е несоответствующей прод.	8.4 Анализ данных	8.5 Улучшение
Ответственный руководитель (руководитель подразделения)	У	О	У	У	И	У	У	У	У	И	И	И	И	У	И	И	У	О
Г енеральный директор ООО «МегаМикс»	У	О	У	У	И	У	И	У	У	И	И	И	И	У	И	И	У	О
Г енеральный директор ООО «Ветфарм»	У	О	У	У	И	У	И	У	У	И	И	И	И	У	И	И	У	О
Исполнительный директор / ПРК	О	У	О	У	И	О	И	У	У	О	И	У	О	У	И	О	О	У
Зам ГД по экономике	У	У	И	И	И	И	У	У	И	И	И	И	И	И	И	И	У	У
Зам ГД по безопасности	У	У	У	У	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Зам ГД по развитию	У	У	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Нач производства	У	У	У	У	У	У	И	И	О	У	У	И	И	У	У	У	У	У
Г лавный инженер	У	У	У	О	У	И	И	И	У	И	О	И	И	И	И	И	И	У
Нач юридического отдела	У	У	У	И	У	И	У	У	И	И	И	И	И	И	И	У	И	У
Нач отдела закупок	У	У	У	И	У	У	У	О	И	У	И	И	И	У	У	У	У	У
Нач технологического отдела	У	У	У	И	У	У	У	У	У	У	И	И	И	У	У	У	У	У
Зав испытательной лабораторией	У	У	У	У	У	У	У	О	У	У	О	У	И	И	О	У	У	У
Нач отдела продаж	У	И	И	И	И	У	О	У	У	У	И	У	И	У	И	У	У	У
Специалист по маркетингу и рекламе	У	И	И	И	И	И	У	И	И	И	И	О	И	И	И	И	У	У
Нач смены цеха производства премиксов и БВМК № 1	У	У	У	И	У	У	И	И	У	У	У	И	И	У	У	У	У	У
Нач цеха производства премиксов и БВМК № 2	У	У	У	И	У	У	И	И	У	У	У	И	И	У	У	У	У	У
Г л механик в производстве	У	У	У	У	У	И	И	И	И	И	У	И	И	И	И	И	И	У
Инженер-энергетик	У	У	У	У	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Зав складом	У	У	У	У	У	У	И	У	У	У	И	И	И	И	У	У	И	У
Нач отдела информационных технологий	У	И	У	У	И	И	И	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Нач транспортного отдела	У	У	У	У	У	И	У	О	И	И	И	О	И	У	И	И	У	У
Нач АХО	У	У	У	У	У	И	И	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Нач контрольно-оперативного отдела	У	У	У	У	О	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Инспектор по охране труда	У	И	У	И	О	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У
Инспектор по кадрам	У	И	У	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	У	И	И	И	У
Менеджер по качеству	У	И	И	И	И	У	У	И	И	И	И	У	У	О	И	У	У	У

О - ответственность, У - участие, И - информирование

Приложение У

Форма журнала «Корректирующие и предупреждающие действия»

Журнал «Корректирующие и предупреждающие действия»

Но- мер, дата, вид дей- ствия (К, Д)	Источник сведений о несоответ- ствии*	Содержание несоответ- ствия	Причина(ы) несоответ- ствия	Предлагаемые мероприятия.	Исполни- тель (долж- ность, Ф.И.О.)	Срок вы- полнения действий	Отметка о выполне- нии дей- ствий	Срок оценки результативности	Оценка результативности действий **
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Примечания:

* № акта, протокола, другие документы или должность и Ф.И.О. сотрудника.

** В виде формулировок: «Выполнено результативно» или «Выполнено не результативно».

Приложение Ф

Перечень документации СМК ГК «МегаМикс»

Обозначение документа	Наименование документа
	Этическая политика ГК «МегаМикс»
	Цели в области качества Группы компаний «МегаМикс»
СМК - Р - 01	Регламент Процессы отдела продаж
СМК-П-03	Порядок подбора персонала
СМК-П-02	Порядок кадрового делопроизводства
СМК-П-01	Порядок ознакомления с документацией СМК ГК «МегаМикс»
СМК-И-04	Инструкция по пропускному режиму
СМК-И-03	Инструкция Управление жалобами клиентов
СМК-И-02	Инструкция Организация хранения сырья, готовой продукции и арбитражных проб
СМК-И-01	Инструкция Контроль входящего сырья и готовой продукции
	РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ Группы компаний «Мега-Микс»
	ПОЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ ПО КАЧЕСТВУ ГК «МегаМикс»
	Организационная структура ГК «МегаМикс»
ДП 8.5.2, 8.5.3 - 01	Документированная процедура Корректирующие и предупреждающие действия
ДП 8.3 -01	Документированная процедура Управление несоответствующей продукцией
ДП 8.2.2-01	Документированная процедура Внутренние аудиты
ДП 7.5.3-01	Документированная процедура Идентификация и прослеживаемость
ДП 7.4-01	Документированная процедура Закупки
ДП 5.8-01	Документированная процедура Процесс проведения испытаний
ДП 4.2.4-01	Документированная процедура Управление записями
ДП 4.2.3-01	Документированная процедура Управление документацией

Приложение X

Цели в области качества ГК «МегаМикс» на 2013 год

Утверждаю:

Генеральный директор

ООО «МегаМикс»

_____ С.В. Давыдова

«28» марта 2013г.

Утверждаю:

Генеральный директор

ООО «Ветфарм»

_____ Е.В.Корнилова

«28» марта 2013г.

Цели в области качества Группы компаний «МегаМикс» на 2013 год

1. Занять 10% российского рынка производителей премиксов и БВМК
2. Довести объем производства премиксов и БВМК до 25 тысяч тонн
3. Довести объемы поставок премиксов и БВМК зарубежным клиентам до 10% от общего объема производства
4. Повысить квалификацию 10 сотрудников по программам менеджмента качества в специализированных учреждениях.
5. Запустить новую линию производства престартерных комбикормов и концентратов (Качалино)
6. Снизить простои производственных цехов, связанных с ремонтом технологического оборудования до 0,8% от их занятости.
7. Построить 3 складских помещения
8. Отработать методику по определению хрома в сырье и готовой продукции и провести не менее 10 анализов
9. Провести не менее 3-х аудитов у поставщиков
10. Поддерживать высокий уровень репутации ГК «МегаМикс»

Приложение Ц
Отзыв ЗАО фирма «Агрокомплекс»



Закрытое акционерное общество фирма «Агрокомплекс»
ИНН 2328000083 КПП 232801001
р/с 40702810030310100107,
к/с 30101810600000000602,
Юго-Западный банк ОАО «Сбербанк России»
г. Ростов-на-Дону,
БИК 046015602

Россия, 353100, Краснодарский край, ст. Выселки, ул. Степная, 1
тел. (861-57) 78-3-33, факс 78-2-80
код предприятия 4189, код ж/д станции 525002, ИНН 2328000083, ОКПО 03553136

Иск. № 3-2013 от «7» 11 2013 года

на № _____ от «_» _____ 20__ года

ГК «МегаМикс»

ЗАО фирма «Агрокомплекс» начала свое сотрудничество с ГК «МегаМикс» в марте 2010 года. В период с 2010 по 2013 годы приобретено следующее количество кормовых добавок:

2010 год: 20 075 кг

2011 год: 649 000 кг

2012 год: 2 062 740 кг

2013 год (10 мес.): 2 126 815 кг.

К 2013 году (октябрь) получены следующие показатели по отрасли птицеводство:

- возраст откорма - 37,7 дней
- конверсия – 1,69 к/ед
- среднесуточный привес – 57,1
- сохранность – 98%
- живой вес на основном убое - 2193 гр.
- КЭ - 337

Директор по птицеводству
ЗАО фирма «Агрокомплекс»

Неженцев Г.В.

Приложение Ю

Отзыв Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм»



Общество с ограниченной ответственностью
«Белгородские гранулированные корма»

309300, Белгородская обл., Ракитянский р-он,
 п.Пролетарский, Борисовское шоссе,1.

Телефоны: (4722) 33-08-69, 37-69-00
 Факс: (4722) 37-69-02, e-mail: techno@bezrk.ru

«07» 11 2013 г. № 47

ГК «МегаМикс»

Письмо

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» начал сотрудничество с ГК «Мегамикс» в июле 2013 года. За этот период результаты работы получились следующие:

- возраст откорма увеличился с 41,7 дн. до 43,8 дн.
- конверсия не изменилась и осталась на уровне 2,0 к.ед.
- среднесуточный привес увеличился с 49,3 гр до 51,4 гр
- сохранность увеличилась с 89,1% до 90,5%
- живой вес на основном убое увеличился с 2066 гр до 2288 гр

Главный технолог по птицеводству
 отдела производственного аудита ООО «Белгранкорм»

И.А. Панин

Приложение Ч
Отзыв Птицефабрика ОАО «Волжанин»

ОАО «Волжанин»
152968, Россия, Ярославская обл., Рыбинский район, п. Ермаково
тел./факс: +7 (4855) 25-81-35
e-mail: info@oao-volganin.ru, www.oao-volganin.ru, экоинфо.рф

№ 719/0 от 07.11.2013 г.

ГК «МегаМикс»

№	Участок	Птица	Среднесуточный привес	Конверсия корма	Сохранность
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Птицефабрика ОАО «Волжанин» начала сотрудничество с ГК «МегаМикс» с марта 2012 г. С данного периода работы по настоящее время мы получаем следующие результаты:

- Показатели сохранности, продуктивности птицы и конверсии корма остались на прежнем уровне
- Показатели среднесуточного привеса молодняка увеличились по сравнению с планом на 1%

Особенностью ГК «МегаМикс» является качественный менеджмент заказов и доставки премиксов.

Ведущий специалист по птицеводству
ОАО «Волжанин»

И.Д. Грищенко

Приложение Ш
Отзыв СХПК «Ленинцы»



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
КАБАРДИНО-БАЛКАРСКАЯ РЕСПУБЛИКА
Сельскохозяйственный производственный кооператив
«ЛЕНИНЦЫ»

361102, с. Нововановское, Майского района, ул. Ленина, 158
Кабардино-Балкарский РФ ОАО «Россельхозбанк» г. Нальчик,
р/с 40702810144100000013, БИК 048327710, к/с 3010181010000000710, ИНН 0703000325, КПП 070301001
т/факс: (86633) 44-2-41, тел.: (86633) 44-2-42, 44-2-36

Исх. № 163 от 08.11.2013,

ГК МегаМикс ООО «Ветфарм»

СПРАВКА

Правление СХПК «Ленинцы» заключило Договор в марте 2013 г. с ГК МегаМикс ООО «Ветфарм» на приобретение витаминно-минерального премикса для КРС ЗП60-1 1%.

Применение премикса начали с апреля 2013 года до настоящего времени. За период ввода в рацион дойному скоту премикса с апреля по ноябрь 2013 г. было получено на 276 тонн молока больше, чем за такой же промежуток времени 2012 года. Планируется дальнейшее применение данного премикса и на 2014 год, а так же совместная консультативная работа со специалистами компании по увеличению надоев в СХПК «Ленинцы».

Зам. председателя по животноводству
СХПК «Ленинцы»



А. А. Невидимов

Приложение Щ
Отзыв ООО «ТопАгро»

ТОПАГРО

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

ИНН: 3435074684 КПП: 340301001

ОГРН: 1053477064970 ОКПО: 78672864

БАНК: Волгоградский филиал банка «Возрождение» (ОАО)

БИК: 041806824 К/С: 30101810800000000824

Р/С: 40702810200500243521

Юр. адрес: 403016, Волгоградская область, Городищенский район,
п. Самофаловка, пер. Проезжий, 19

Почтовый адрес: 400074, г. Волгоград, ул. Козловская, 59
тел./факс (8442) 94-94-54

e-mail: topagro@inbox.ru http://top-agro.ru

Исх. № 478 от 08.11.2013

ООО «МегаМикс»

Информация о сотрудничестве

В течение двух лет ООО «ТопАгро» успешно сотрудничает с ООО «МегаМикс». Использование БВМК производства ООО «МегаМикс» в кормлении свиней, позволило достичь следующих результатов:

- увеличение среднесуточных привесов на откорме с 763 г до 928 г.;
- улучшение конверсии корма с 2,9 до 2,8 ц.;
- сокращение сроков выращивания молодняка свиней с 180 до 167 дней;
- повышение сохранности молодняка на 2%.

Директор



Г. Ю. Еремичев

Приложение Э
Диплом Золотая Осень



Приложение Ю

В диссертационный
совет ФГБОУ ВО
«Саратовский ГАУ
им. Н.И.Вавилова»

Справка

**о внедрении результатов диссертационного исследования Фризен
Василия Генриховича на тему: «Совершенствование управления
предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных
животных и птицы» в группе компаний «МегаМикс» (г. Волгоград).**

Подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Фризен В.Г. по указанной теме использованы в деятельности группы компаний «МегаМикс» (г. Волгоград) с 2009 по 2010 годы.

Применение рекомендаций соискателя Фризен В.Г., включающих организационную структуру, Положения о структурных подразделениях, бизнес-процессы и схему взаимодействия процессов позволило повысить управляемость компании «МегаМикс», расширить клиентскую базу в 1,5 раза и увеличить эффективность производства (размер чистой прибыли в 2013г. составил 226 млн.руб., что превышает уровень 2009 г., до внедрения указанных разработок, в 4 раза (размер чистой прибыли в 2009 году 57 млн.р.).

Заместитель генерального
директора ГК «МегаМикс»
по экономике



М.Л. Кулиш 01.09.2015 г.

Приложение Я

В диссертационный
совет ФГБОУ ВО
«Саратовский ГАУ
им. Н.И.Вавилова»

Справка

о внедрении результатов диссертационного исследования Фризен
Василия Генриховича на тему: «Совершенствование управления
предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных
животных и птицы» в ГП «СХП АО Птицефабрика «Хабаралинская»»
Хабаралинского района Астраханской области.

Подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Фризен
В.Г. по названной теме, связанные с применением системы менеджмента
качества на ГК «МегаМикс» и в ГП АО «СХП - птицефабрика «Хабаралинская»
позволили в 2011-2014 годах сформировать взаимовыгодные отношения с
заинтересованными сторонами и повысить качество производимых премиксов
для птицы, вследствие чего увеличилась яичная продуктивность на 5 и
уровень рентабельности производства куриного яйца на 2 процентных
пунктов.

И.о. директора ГП АО
«СХП - птицефабрика
«Хабаралинская»



Морозов В.М. 01.09.2015 г.

Приложение I

В диссертационный
совет ФГБОУ ВО
«Саратовский ГАУ
им. Н.И.Вавилова»

Справка
о внедрении результатов диссертационного исследования Фризена
Василия Генриховича на тему: «Совершенствование управления
предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных
животных и птицы» в ЗАО «Ставропольский бройлер» Ставропольского
края.

01.09.2015 г.

Подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Фризена В.Г. по названной теме, связанные с применением системы менеджмента качества на ГК «МегаМикс» и ЗАО «Ставропольский бройлер» позволили в 2011-2014 годах сформировать взаимовыгодные отношения с заинтересованными сторонами и повысить качество производимых премиксов для птицы, вледствие чего сократился падеж птицы на 1,6 %; увеличился прирост живой массы и уровень рентабельности производства мяса птицы соответственно на 8,3 и 6,2 процентных пунктов.

С уважением,
Вице-президент,
Директор ББ Птицеводство

Незванов Д.В.

