

На правах рукописи



Фризен Василий Генрихович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРЕМИКСОВ ДЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕН-
НЫХ ЖИВОТНЫХ И ПТИЦЫ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов – 2015

Работа выполнена на кафедре «Менеджмент в АПК» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова».

Научный руководитель – **Глебов Иван Петрович**,
доктор экономических наук, профессор ФГБОУ
ВО Саратовский ГАУ

Официальные оппоненты: **Коба Екатерина Евстафьевна**, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Бухгалтерский учет и аудит» ГБОУ ВО Московской области «Финансово-технологическая академия»

Голубов Иван Иванович, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории аграрной экономики ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Ведущая организация – ФГНУ Всероссийский научно-исследовательский и технологический институт птицеводства Российской академии наук г. Сергиев-Посад

Защита состоится 24 декабря 2015 года в 12.00 час. на заседании диссертационного совета Д 220.061.02 на базе ФГБОУ ВО «Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова» по адресу: 410012, Саратов, Театральная площадь, 1, ауд. 110.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова» и на сайте: www.sgau.ru

Автореферат разослан _____ 2015 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Емелин Юрий Борисович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Достижение целей продовольственной безопасности России ставит напряженные задачи 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 для сельскохозяйственных животных и птицы, 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 совершенствование системы управления становится важнейшим резервом роста конкурентоспособности отечественных производителей премиксов наряду с модернизацией технической базы и повышением операционной эффективности. 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., Пошкуса 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 для сельскохозяйственных животных и птицы. Актуальные вопросы повышения качества премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в основном рассматриваются в техническом, но не экономическом аспекте. Проблема же совершенствования систем управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в отечественной научной литературе и диссертационных исследованиях до сих пор не ставилась и не исследовалась. Вышеизложенное обусловило выбор и актуальность 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 качества.

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

- обобщить существующие методологические подходы к совершенствованию управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы 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 для сельскохозяйственных животных и птицы 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 для сельскохозяйственных животных и птицы 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 (Total Quality Management – тотальное управление качеством) 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, стадию жизненного цикла бизнеса и уровень зрелости функциональных подсистем предприятий;

- систематизированы особенности предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, задающие требования к си-

стеме 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 2014 г. (позитивное увеличение емкости рынка в долгосрочной перспективе, усиление зависимости от импорта и ценовая неконкурентоспособность отечественных производителей, 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 бизнес-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 «Мега-Микс», 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, 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 для сельскохозяйственных животных и птицы в России
4. Методический подход к оценке эффективности проекта внедрения системы менеджмента качества
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 для сельскохозяйственных животных и птицы, 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 для сельскохозяйственных животных и птицы

Основные положения диссертационной работы обсуждались и получили одобрение на всероссийских и международных научно-практических конфе-

ренциях 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).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 275 наименований, содержит 51 таблицу, 33 рисунка и 31 приложение. Общий объем диссертации составляет 188 с.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе: «Теоретические основы совершенствования управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов TQM» сделан анализ понятийного аппарата, отражена эволюция методологии совершенствования управления предприятием, выявлены особенности предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы как объектов управления и обоснован выбор теоретической концепции совершенствования управления с учетом этой специфики, раскрыто содержание интегрированных систем управления на основе принципов Всеобщей системы менеджмента качества и стандартов серии ГОСТ ISO 9000.

Основные идеи, выносимые на защиту по первой главе:

– Теоретическое обоснование положений по совершенствованию управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе принципов TQM

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 становятся актуальными 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 методологии, предполагающей взаимосвязанное понимание целей, принципов и способов их достижения.

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. В диссертации подробно описаны примеры реализации данных подходов в различных прикладных концепциях управления (сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, реинжиниринг бизнес-процессов, проектное управление, управление по целям и т.д.).

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.

Автор не считает качество атрибутом продукции, а соотносит его с предприятием 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.

Построение системы управления на принципах TQM характеризует уровень зрелости менеджмента предприятия. Если на первом уровне развития управление направлено 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.

- Отраслевые требования к системе управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы

Существуют широкие потенциальные возможности и объективные ограничения, обуславливающие выбор концепции совершенствования управления, применительно к конкретному предприятию. 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.

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 для сельскохозяйственных животных и птицы со стороны комбикормовых предприятий и государства как продукции, формирующей качество продуктов питания, активное государственное техническое регулирование рынка премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы 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.

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 для сельскохозяйственных животных и птицы и кормовых добавок является важной частью цепочки производства пищевой продукции, поэтому особенности менеджмента качества связаны в первую очередь с обеспечением безопасности. Международные стандарты, созданные для пищевой промышленности на базе принципов HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point (анализ рисков и определение критических контрольных точек) 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 ISO 9000, определяющие требования именно к системе управления, рассматривающие тотальное качество как основную стратегическую цель предприятия и задающие направления совершенствования во всех ключевых областях – стратегии, структуре, процессах, персонале и информационной системе предприятия. Таким образом, современная интегрированная система менеджмента качества на основе этих стандартов является наиболее предпочтительной в качестве методологии совершенствования управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы. Многие из российских производителей премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы 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.

Во второй главе: «Основные тенденции и проблемы развития российского рынка премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы» раскрыты основные тенденции и проблемы развития российского рынка премиксов, проведен анализ баланса спроса и предложения премиксов, дана оценка отраслевой эффективности в разрезе основных производителей как индикатора качества управления предприятиями.

Основные идеи, выносимые на защиту по первой главе:

- Тенденции развития рынка и экономическая эффективность производства премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в России

Исследование рынка свидетельствует, что отрасль динамично развивается, существенно опережая другие отрасли АПК. За период с 2008 по 2014 годы объёмы выпуска премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы увеличились в 4,4 раза (рисунок 1). Среднегодовой темп роста составил 30%. Осуществленный прогноз показал сохранение позитивной динамики на уровне 12,2% ежегодно и рост объёма производства премиксов к 2019 году до 395,9 тыс. тонн, что превысит уровень 2014 г. на 77,4%.

Важнейшими факторами ускоренного развития послужил рост спроса за счет увеличения государственной поддержки животноводства и укрупнения животноводческого бизнеса, позволивших перейти на интенсивные технологии выращивания с использованием премиксов. Прогноз показывает, что к 2019 году потребность в премиксах для сельскохозяйственных животных и птицы будет составлять не менее 435,4 тыс. тонн (таблица 1). В целом за исследуемый период на российском рынке премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы выявлены благоприятные возможности для развития отечественных предприятий.

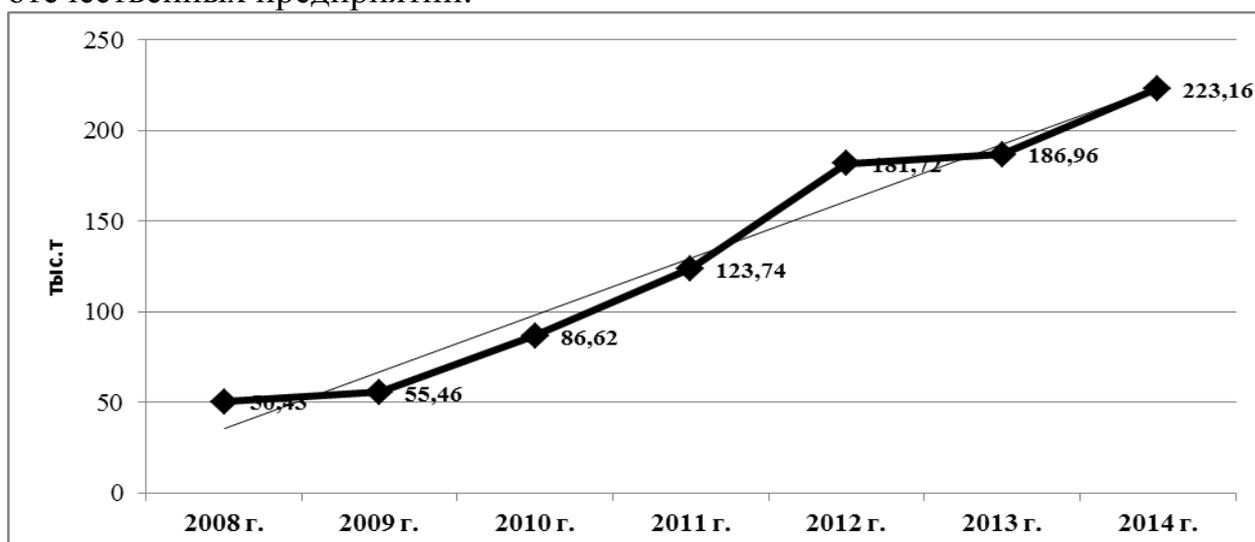


Рисунок 1 – Динамика производства премиксов в России за 2008-2014 гг.

Таблица 1 - Прогноз баланса спроса и предложения премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в РФ с учётом складских запасов, тыс. т

Параметр	Год				
	2015	2016	2017	2018	2019
Предложение	353,60	398,70	435,71	473,21	514,95
Спрос	301,12	341,33	372,86	402,25	435,44
Складские остатки на конец года	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

Возможности развития отраслей отечественного животноводства обу-

словили структуру отраслевого выпуска. В 2014 г. доля выпуска премиксов для птиц составила 59,5%, свиней - 26,0%, крупного рогатого скота – 14,2% (рисунок 2).

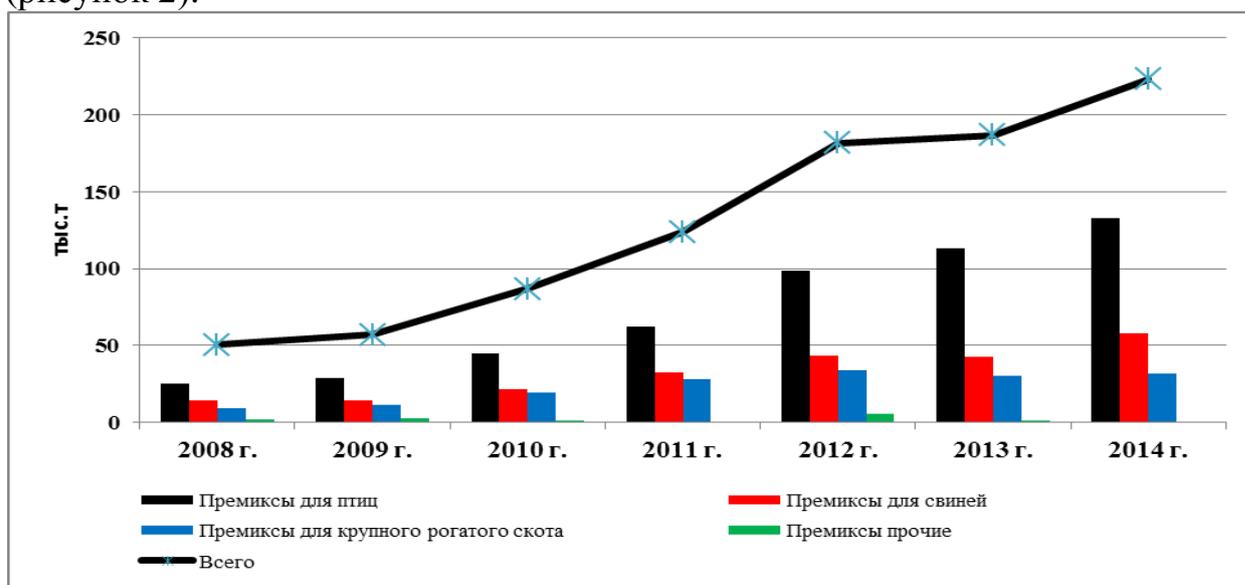


Рисунок 2 - Производство премиксов по видам

Производством премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы официально занимаются более 50 крупных и средних отечественных компаний, рынок достаточно концентрирован. В 2014 г. по объему выпуска на федеральном уровне лидировали Калужская (32,10% от общего объема производства), Волгоградская (11,9%) и Белгородская (11%) области. На долю крупнейших производителей (ЗАО «Неокорм», ЗАО «Завод премиксов № 1», ГК «Провими», ГК «МегаМикс») приходится более 40% общего объема производимых в РФ премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы.

Анализ экспортно-импортных операций показал существенную зависимость рынка от зарубежных поставок и низкую ценовую конкурентоспособность отечественных производителей. Импорт премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в десятки раз превосходит их экспорт и составляет почти 16% от рыночного предложения (таблица 2). Доля экспорта в объеме спроса минимальна и за 2008-2014 гг. не превысила 0,5%. При этом цена на экспортируемые российскими производителями премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы в несколько раз превышает цену импортируемых в Россию.

Таблица 2 - 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

Анализ экономических результатов отрасли выявил их неустойчивую динамику (рисунок 3). При высоких темпах роста продаж, наблюдается снижение рентабельности собственного капитала и колебания рентабельности

продаж. Статистика по ведущим производителям доказывает отсутствие положительной зависимости между масштабом деятельности и финансовой эффективностью.

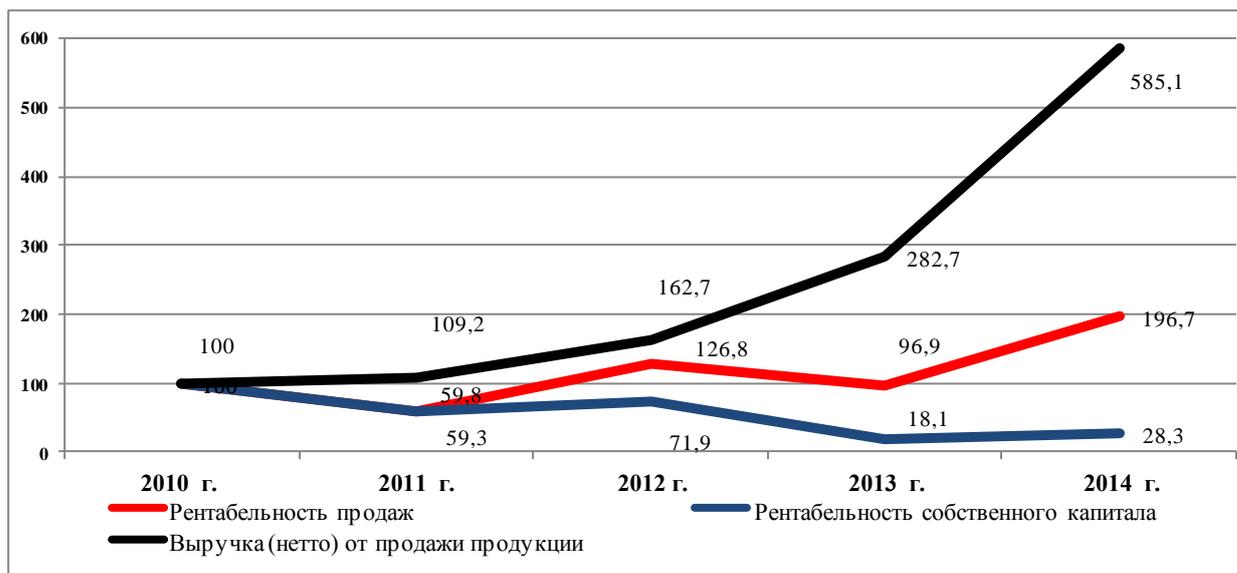


Рисунок 3 – Динамика рентабельности продаж и собственного капитала, в % к 2010 году

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 3);
- незначительный рост управленческих расходов;
- наличие прямой зависимости между величинами прибыли от продаж и расходами на аппарат управления.

Таблица 3 – Динамика управленческих расходов у предприятий по производству премиксов, тыс. руб.

Предприятие	Год				Удельные расходы на 1 т премиксов
	2011	2012	2013	2014	
ЗАО «Де Хёс»	15 581	8 542	36 887	45 851	1,789
ГК «МегаМикс»	7973	24283	63870	120908	8,605
ЗАО «Селтик Рус»	33 179	27 642	32 051	33 750	5,114
ООО «Шебекинские корма»	8 942	12 352	12 965	13 352	2,291
ЗАО «Витасоль»	17 816	18 176	20 822	23 939	4,401

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 для сельскохозяйственных животных и птицы и комбикормов в целом соответствует сложившимся пропорциям на мировом рынке - более половины продукции выпускается для

сельскохозяйственных птиц,

- спрос на премиксы для сельскохозяйственных животных и птицы поддерживается государственной аграрной политикой и характеризуется высокими темпами роста, что позволяет прогнозировать позитивное увеличение емкости рынка в долгосрочной перспективе. Дополнительным фактором увеличения спроса на отечественные премиксы для сельскохозяйственных животных и птицы является произошедшая в 2014 году девальвация рубля;

- предложение премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы демонстрирует динамику ежегодного роста объемов 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 для сельскохозяйственных животных и птицы составляют импортные товары за счет цен, которые ниже экспортных цен российских премиксов более чем в 3 раза;

- ценовая неконкурентоспособность российских производителей обусловлена зависимостью российского рынка премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы от мировых производителей кормовых компонентов и существенной доле «скрытого импорта» зарубежных импортных добавок в себестоимости выпускаемых премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы;

Основные угрозы дальнейшему развитию отрасли исходят от следующих факторов:

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

- возможного падения спроса на все виды комбикормов, включая БВМД и премиксы, из-за невыгодных условий вступления в ВТО (особенно для свиноводства), ухудшения условий кредитования и соответствующей консервации проектов строительства крупных животноводческих комплексов;

- кризисного состояния молочного скотоводства, приводящего к отрицательным темпам роста спроса на соответствующий вид премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы;

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

Негативные факторы и вероятность усиления конкурентной борьбы на российском рынке премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы обуславливают необходимость усиления внимания российских предприятий к развитию и совершенствованию корпоративных систем управления и осуществления ими проектов построения интегрированных систем менеджмента, которые становятся ключевым фактором рыночного успеха и конкурентоспособности.

В третьей главе: « Совершенствование системы управления предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе разработки и внедрения системы менеджмента качества» рассмотрены концептуальные, методические и практические вопросы, возникающие на всех этапах разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятиях по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, а также осуществлена оценка экономической эффективности совершенствования системы управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на принципах TQM.

Основные идеи, выносимые на защиту по третьей главе:

- Методический подход к оценке эффективности проекта внедрения системы менеджмента качества

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. 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 автором выбрана дополнительная технология эталонного сопоставления (бенчмаркинга) (рисунок 4).



Рисунок 4 – Система показателей для оценки эффективности системы управления предприятием по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы на основе внедрения системы менеджмента качества

Экономическая эффективность проекта внедрения системы менеджмента качества определяется по относительному изменению значений таких показателей, как объемы производства премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, прибыль (убыток) от продаж, чистая прибыль (убыток), рентабельность продаж, себестоимость, производительность труда. В состав показателей для сравнения также должны входить данные о расходах на аппарат управления, динамика которых непосредственно 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).

Апробация методического подхода проведена на примере крупнейшего производителя премиксов ГК «МегаМикс», осуществлявшего проект по внедрению системы менеджмента качества в 2009 – 2010 годах.

Сопоставление «план-факт» показало, что значения плановых показателей были перевыполнены. Полученные в результате проведенного анализа экономические и финансовые данные убедительно свидетельствуют о том, что после реализации проекта ГК «МегаМикс» имела положительную динамику изменения финансового состояния по показателям платеже- и кредитоспособности и финансовой устойчивости (таблица 4). Реализация проекта позволила увеличить объемы производства в 8 раз, прибыль от продаж и чистую прибыль – в 13 и 38 раз соответственно, рентабельность продаж – в 3,5 раза, рентабельность активов – на 14%.

Таблица 4 – Динамика основных финансовых показателей эффективности деятельности ГК «МегаМикс»

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	11104	35154	100893	244794	310535
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	15805	42680	106988	216572	326808
Выручка (нетто) от продажи продукции, тыс. руб.	201217	522694	1040202	1258597	1693501
Себестоимость производства и реализации премиксов, тыс. руб.	174632	420783	835596	992106	1440733
Рентабельность активов, %	5,4	25,1	20,0	25,8	19,6
Рентабельность продаж, %	3,4	12,8	9,7	11,7	12,0

Бенчаркинг сопоставление с лидерами рынка показало, что в пост-проектный период ГК «МегаМикс» либо превосходила основных конкурентов, либо вплотную приблизилась к показателям ведущих игроков российского рынка по ключевым показателям экономической эффективности дея-

тельности и использования ресурсов. Так, по показателям выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли ГК «МегаМикс» превосходила всех конкурентов – ведущих производителей на рынке премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы и кормовых добавок, причем ближайшего по данному показателю конкурента – ЗАО «Завод Премиксов №1» – почти вдвое.

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 этического аудита и аккредитационной проверки в системе ГОСТ Р, 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 5. 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 постоянными 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.

Таблица 5 – Затраты на внедрение системы 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	251529	0	113565	365094
2011	75696	155885	312756	544337
2012	167879	293507	437989	899375
Итого	495104	449392	864310	1808806

Осуществленная в ходе реализации проекта оптимизация работы процессов продаж и сопровождения, а также проведенные рекламные кампании, участие в российских и зарубежных выставках, организация собственных семинаров и конференций международного уровня способствовали динамич-

ному росту клиентской базы компании (рисунок 5).

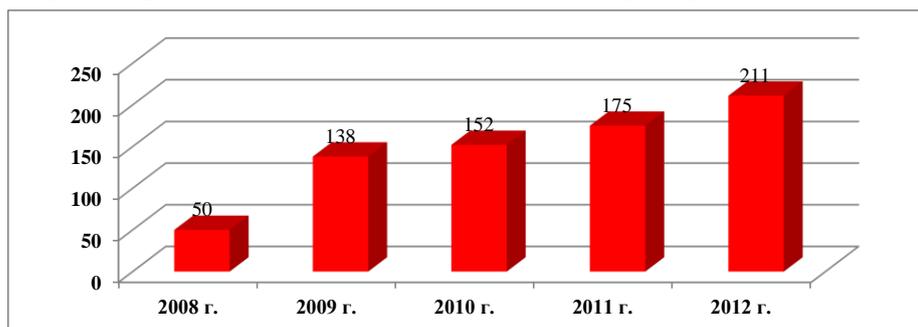


Рисунок 5 - Динамика развития клиентской базы ГК «МегаМикс»

ГК «МегаМикс» за 2 постпроектные года удалось 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.

Таким образом, проведенное исследование доказывает высокую экономическую эффективность внедрения премиксными предприятиями проектов по совершенствованию системы управления на основе принципов TQM и сертификации на соответствие международному стандарту ISO 9001:2008

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

Обобщение опыта организационной диагностики действующей системы управления предприятиями по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы показало типичные для них проблемы:

- основным внутренним организационно-распорядительным документом, регламентирующим работу системы управления компанией, на момент проведения организационной диагностики было штатное расписание;

- отсутствие таких основополагающих документов как схема организационной структуры, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Для совершенствования управления в соответствии 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.

Автором предлагается следующая типовая организационная структура управления, наиболее оптимальная с точки зрения особенностей предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, их целей и задач (рисунок 6). В диссертации для данной типовой организационной структуры разработана и представлена соответствующая матрица распределения ответственности

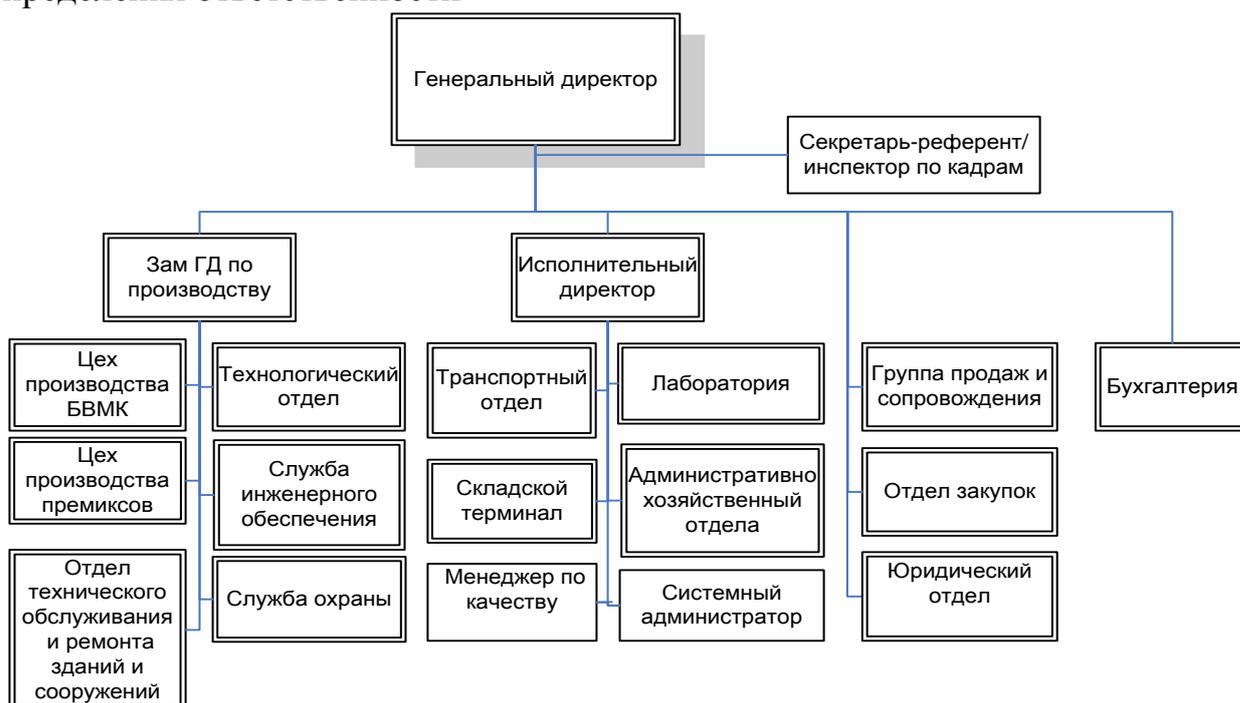


Рисунок 6 – Рекомендуемая типовая организационная структура предприятия по производству премиксов

Перечень выделенных автором ключевых бизнес-процессов, наиболее значимых для успешной работы предприятия, приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Ключевые процессы премиксного предприятия

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

Требование к разработке процессов идентификации и прослеживаемости является одним из обязательных условий заключения выгодных для предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы контрактов, предъявляемыми всеми крупными клиентами - производителями кормов для домашних животных. Автором предлагается адаптированная к специфике вида деятельности схема взаимодействия процессов (рисунок 7). Часть блок-схемы процесса идентификации и прослеживаемости при подготовке к производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, разработанная автором, приведена на рисунке 8.

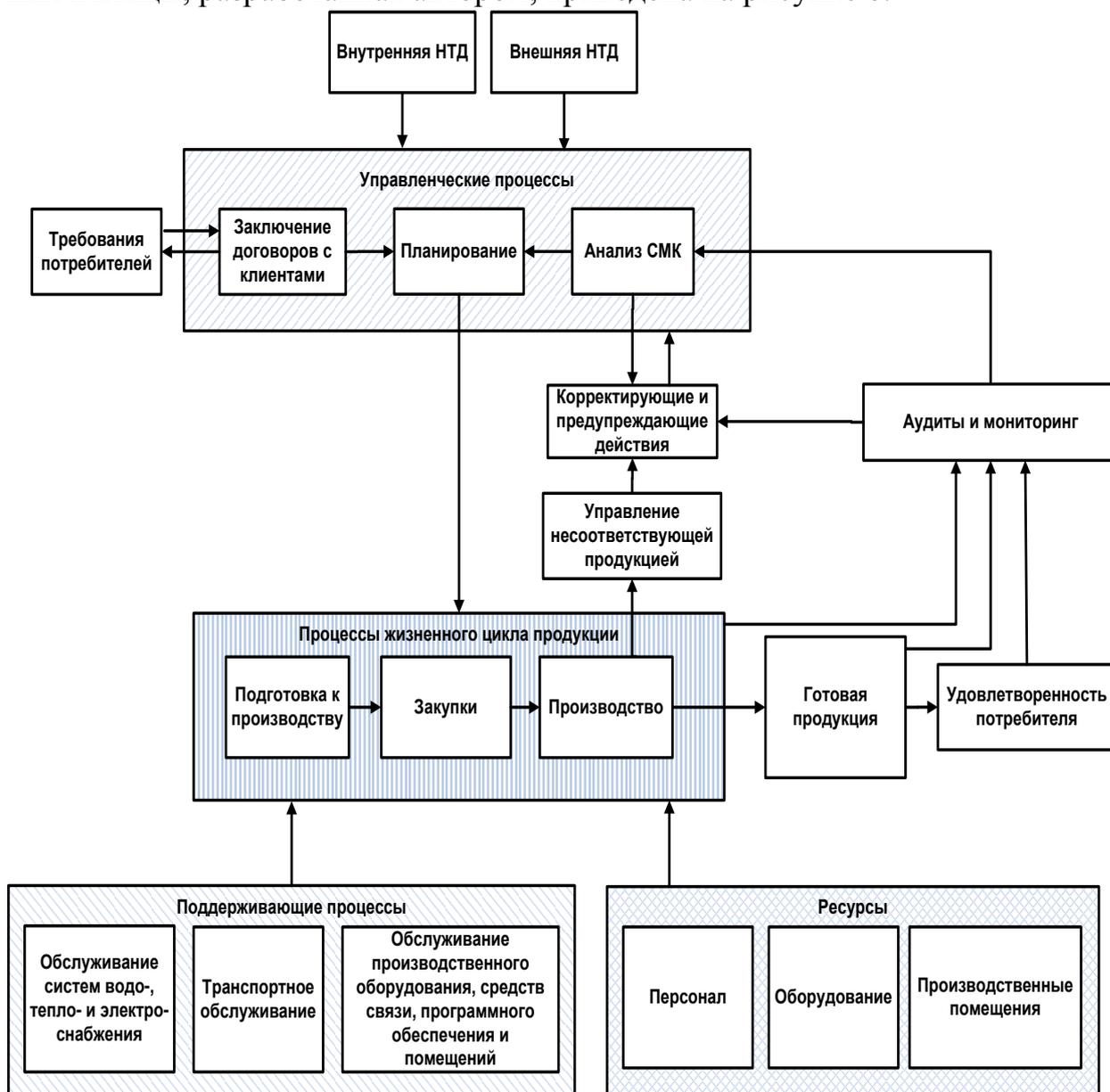


Рисунок 7 - Схема взаимодействия бизнес-процессов, адаптированная к специфике предприятия по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы

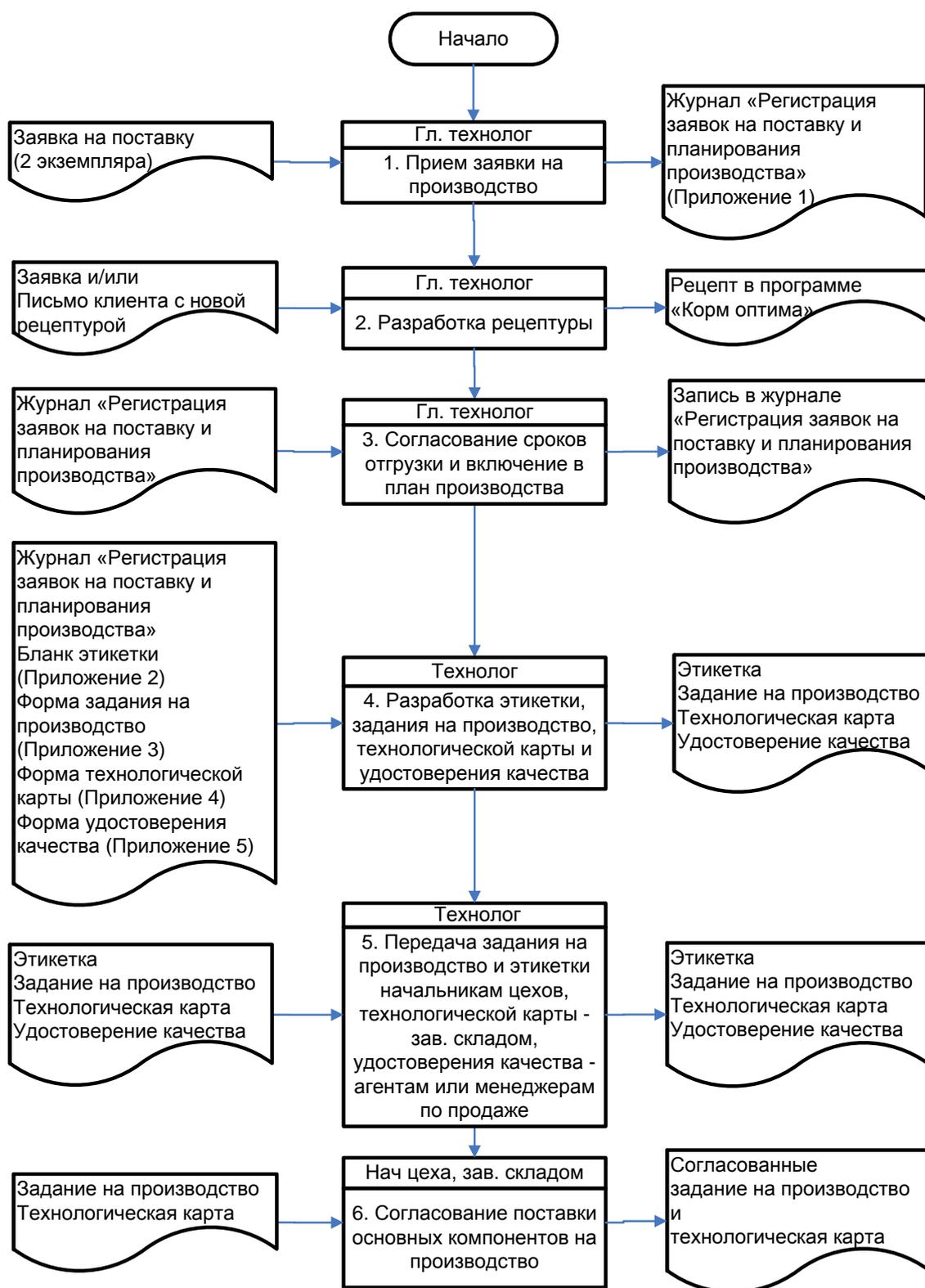


Рисунок 8 – Блок-схема процесса идентификации и прослеживаемости при подготовке к производству премиксов для сельскохозяйственных животных и ПТИЦЫ

Предлагаемые прототипы документов и типовые модели развивают методическую базу регулярного менеджмента предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы и позволяют существенно повысить эффективность проектов внедрения интегрированных си-

стем управления на принципах TQM для других предприятий отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Для большинства российских предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы характерен первый уровень развития менеджмента, ориентированный на реализацию процессов жизненного цикла продукции. Повышение конкурентоспособности требует построения интегрированных систем управления, позволяющих не только повышать эффективность основных и обеспечивающих бизнес-процессов, но и системно подходить к совершенствованию управленческой деятельности. Ревизия основных теоретических концепций менеджмента показала неординарность выбора методологии его совершенствования. Проведенное исследование доказало, что из множества теоретических концепций, определяющих направления и масштаб изменений в системе управления, для производства премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы наиболее перспективно внедрение принципов TQM.

2. Предприятия по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы имеют следующие значимые при разработке интегрированных систем управления характеристики: - индивидуализированный многокомпотентный характер и множественность показателей качества продукции и производственных технологий;

- ключевая роль в обеспечении качества всей цепочки по производству продовольствия животного происхождения;

- жесткие требования к безопасности премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы и активное государственное техническое регулирование рынка;

- ускоренные темпы отраслевого роста при незрелости регулярного менеджмента предприятий.

Автором доказаны наличие благоприятных рыночных возможностей для развития отечественных предприятий, необходимость и высокая экономическая эффективность проектов построения интегрированной системы менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000.

3. Сложность оценки эффективности совершенствования управления требует разработки адекватного методического инструментария. Авторский подход к решению этой исследовательской задачи включает анализ достижения стратегических целей предприятия, дополненный эталонным сопоставлением с лидерами рынка и исследованием качества и динамики клиентской базы предприятия. Апробация методического подхода показала закономерный рост управленческих расходов для предприятий по производству премиксов, который, тем не менее, компенсируется многократным экономическим эффектом.

4. Разработанные практические рекомендации по реализации проекта внедрения системы менеджмента качества апробированы в ГК «МегаМикс». Полученный опыт свидетельствует, что внедрение интегрированной системы менеджмента качества и сертификация на соответствие международному

стандарту ISO 9001:2008 позволило увеличить объемы производства более чем в 8 раз, чистую прибыль – в 38 раз, рентабельность активов – на 14%.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. В качестве ключевых задач, на решение которых должна быть направлена система менеджмента предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы, предлагаются:

- расширение и рост качества клиентской базы, повышение лояльности клиентов;
- оптимизация соотношения цены и качества как ключевых параметров конкурентоспособности продукции;
- совершенствование условий работы с клиентами на основе этической политики, открытость по отношению к своим клиентам;
- индивидуальный подход к клиентам, расширение ассортимента выпускаемой продукции и дополнительных постпродажных услуг, в том числе консультационных, сопровождение процесса использования премиксов на животноводческих предприятиях;
- оптимизация процессов производственной, складской и реализационной логистики;
- усиление контроля экологической безопасности производимой продукции, создание системы регулярного контроля качества самой системы менеджмента;
- регулярное повышение уровня квалификации своих сотрудников.

2. Разработка и реализации проекта внедрения системы менеджмента качества на основе стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2008 требует наличия документов стратегического уровня – политики в области качества, системы целей предприятия и целей в области качества, организационной структуры управления и положений о структурных подразделениях, матрицы ответственности, модели взаимодействия основных и вспомогательных бизнес-процессов, которые должны быть закреплены документированными процедурами принятия управленческих решений. В диссертации предложены типовая модель ключевых бизнес-процессов и организационной структуры, прототип политики в области качества, блок-схема этапов и процедур проектной деятельности, адаптированные к специфике предприятий по производству премиксов для сельскохозяйственных животных и птицы и рекомендуемые для использования в качестве методической базы при построении интегрированных систем менеджмента.

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 РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, включенных в Перечень ВАК.

1. Фризен В.Г., Глебов И.П., Рыкалина Л.А. Состояние и тенденции развития рынка премиксов в России в 2008-2012 годы // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2013. №09. URL: <http://www.uecs.ru> (0,7 печ. л.).

2. Фризен В.Г. Совершенствование системы управления предприятием на примере группы компаний «МегаМикс» по производству премиксов и кормовых добавок // Вестник Саратовского госагроуниверситета имени Н.И. Вавилова, 2013. №10, С. 98-100 (0,5 печ. л.).

3. 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> (0,9 печ. л.).

Публикации в других изданиях

4. Фризен В.Г., Трещев В.А. Модернизация производства как основа адаптации предприятия АПК к рыночным условиям / Наука и молодежь: новые идеи и решения: Материалы IV Международной научно-практической конференции молодых исследователей. Волгоград, 26-28 апреля 2010г. (0,2 печ. л.).

5. Фризен В.Г., Рыкалина Л.А. Применение ресурсосберегающих технологий в АПК: проблемы и способы их решения. – Инновационные пути в разработке ресурсосберегающих технологий производства и переработки сельскохозяйственной продукции: В2ч. Ч2. переработка сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов: материалы международной научно-практической конференции; Волгоград, 17-28 июня 2010г./под ред. В.Н.Храмовой. – Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2010, с.222-225. (0,2 печ. л.)

6. Фризен В.Г. Метод разработки механизма адаптации систем управления предприятий АПК к рыночным условиям // Материалы XV Региональной конференции молодых исследователей Волгоградской области, Волгоград, 9-11 ноября 2010г. (0,1 печ. л.)

7. Фризен В.Г., Муртазаева Р.Н. Моделирование механизма адаптации предприятий АПК к рыночным условиям // Материалы Международной научно-практической конференции «Интеграционные процессы в науке, образовании и аграрном производстве - залог успешного развития АПК» г. Волгоград, 25-27 января 2011г. (0,3 печ. л.)

8. Рыкалина Л.А., Фризен В.Г. Управленческие аспекты обеспечения качества и увеличения объемов при производстве кормовых культур в условиях засушливого земледелия // Инновационные технологии – основа модер-

низации отраслей производства и переработки сельскохозяйственной продукции: Материалы международной научно-практической конференции. г.Волгоград, 5-7 июля 2011г. Ч.1 Производство сельскохозяйственного сырья. Волгоград, июль 2011, 300с. с.133-136. (0,2 печ. л.)

9. Фризен В.Г., Синеговский Н.С. Исследование деятельности предприятий АПК по взаимодействию с рынком // Материалы V международной научно-практической конференции «Наука и молодежь: новые идеи и решения» молодых исследователей, г. Волгоград, 11-13мая 2011г. (0,25 печ. л.)

10. Фризен В.Г., Муртазаева Р.Н. Проектирование алгоритма управления отношениями с потребителями в компании «МегаМикс» // Международной научно-практической конференции «Аграрная наука-основа успешного развития АПК и сохранения экосистемы» Волгоград, 31января-2февраля 2012г. (0,25 печ. л.)

11. Новые подходы к разработке и реализации конкурентоспособных технологий производства и переработки продукции животноводства: монография /И.Ф. Горлов, В.В. Абонеев, А.И. Бараников и др.; под общ. ред. И.Ф.Горлова.- пос. Персиановский: Донской ГАУ, 2012.-132 с. С. 54-59 (0,3 печ. л.)

Подписано в печать __.__.15. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Печ. л. 1. Тираж 100. Заказ 50/50.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
им. Н.И. Вавилова»
410012, Саратов, Театральная пл., 1.